

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

---

## STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

### SCHOOL BOARDS – ACQUISITION OF GOODS AND SERVICES

(Section 3.11, 2006 Annual Report of the Auditor General of Ontario)

1<sup>st</sup> Session, 39<sup>th</sup> Parliament  
57 Elizabeth II

**Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data**

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts

School boards : acquisition of goods and services (Section 3.11, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Conseils scolaires : acquisition de biens et services (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.11)

Also available on the Internet.

ISBN 978-1-4249-6032-3

I. School boards—Ontario—Auditing. 2. School purchasing—Ontario. 3. School management and organization—Ontario. I. Title. II. Title: Conseils scolaires : acquisition de biens et services (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.11)

LB2829.3 C3 O56 2008

353.8'243909713

C2008-964005-5E

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législativ  
de l'Ontario

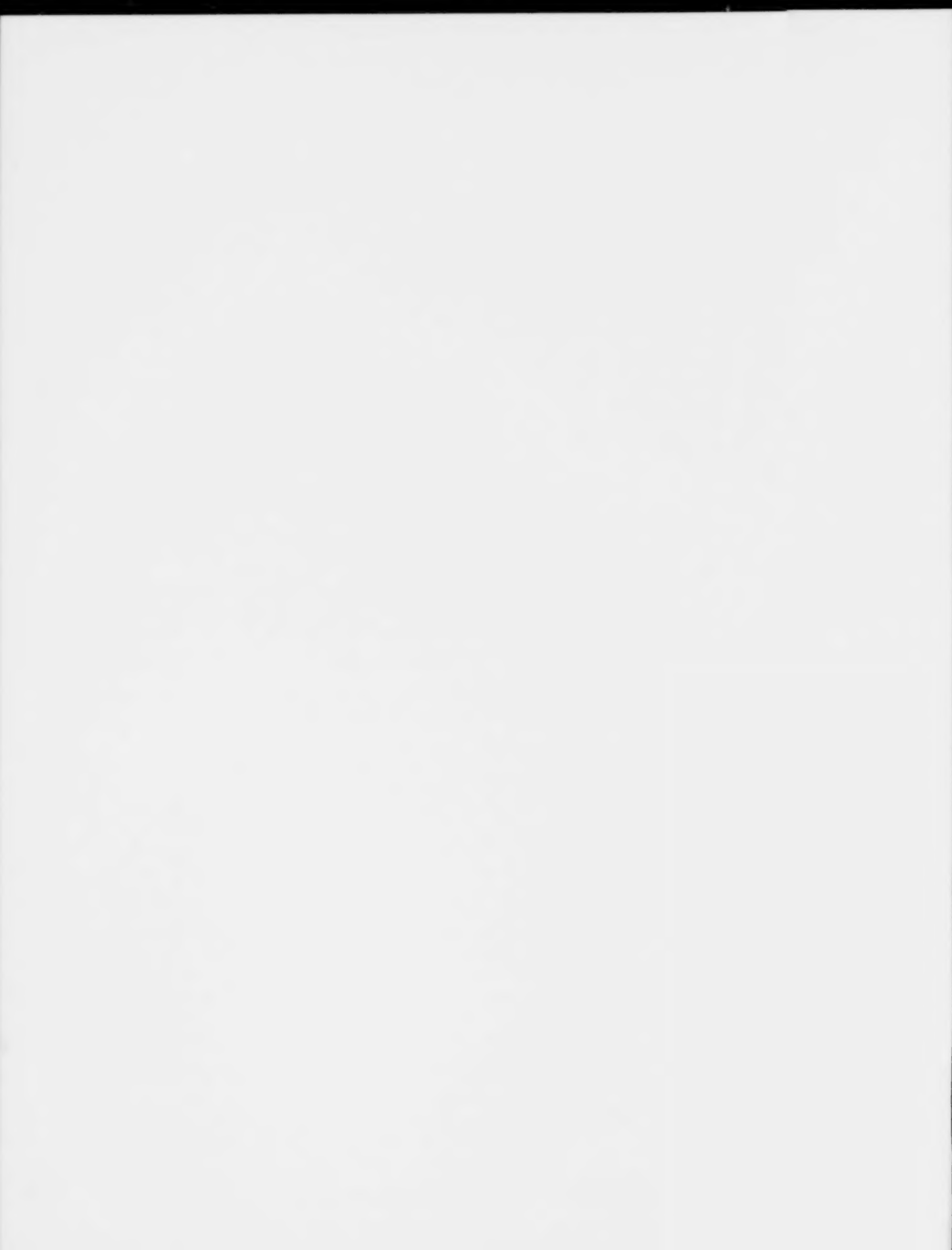
The Honourable Steve Peters, MPP  
Speaker of the Legislative Assembly

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman Sterling, MPP  
Chair

Queen's Park  
February 2008





**STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS**

**MEMBERSHIP LIST**

1<sup>st</sup> Session, 39<sup>th</sup> Parliament

NORMAN STERLING  
Chair

JERRY J. OUELLETTE  
Vice-Chair

LAURA ALBANESE

LIZ SANDALS

ERNIE HARDEMAN

MARIA VAN BOMMEL

ANDREA HORWATH

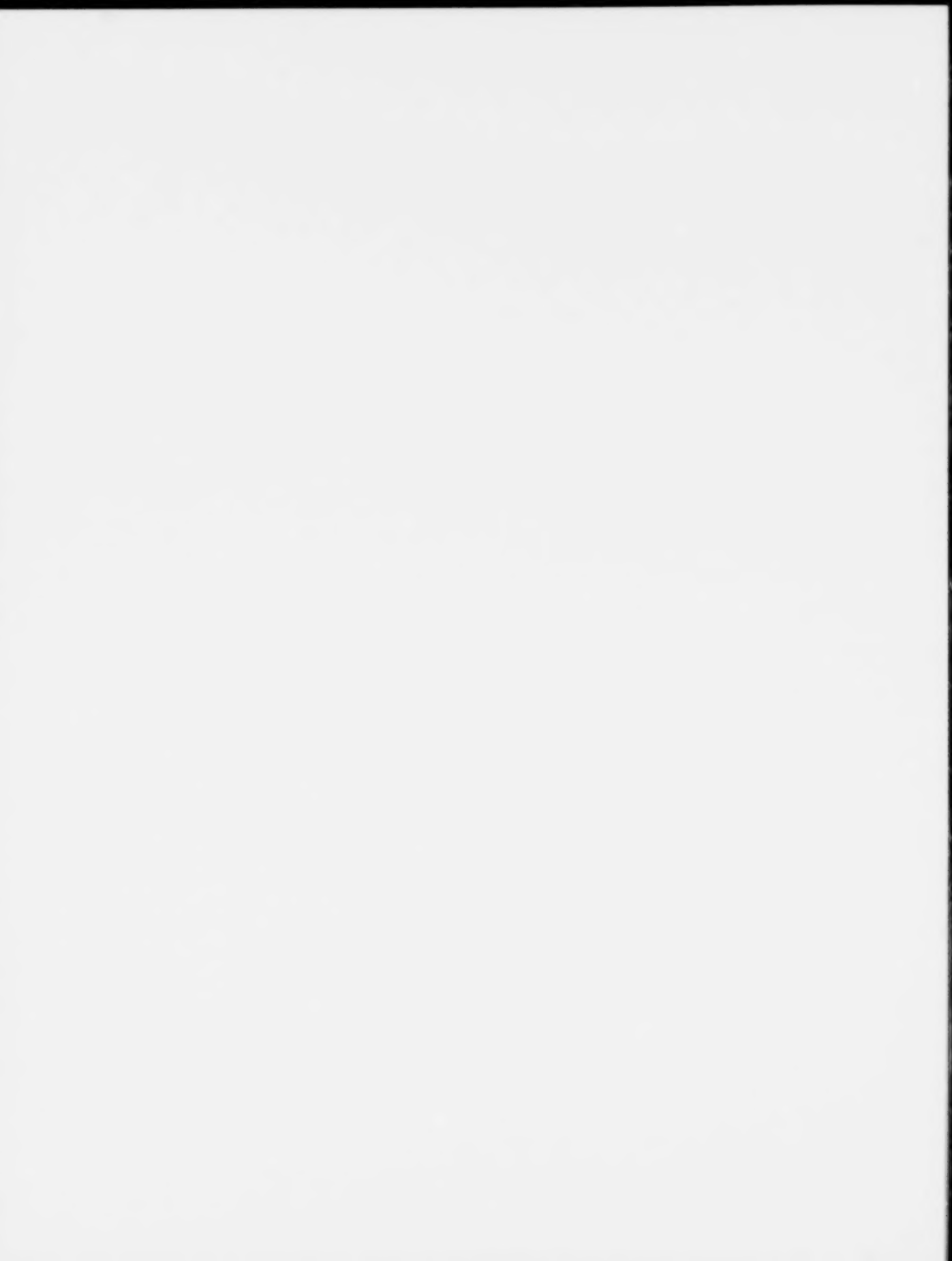
DAVID ZIMMER

PHIL MCNEELY

---

Katch Koch  
Clerk of the Committee

Susan Viets  
Research Officer



## STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

### MEMBERSHIP LIST

2<sup>nd</sup> Session, 38<sup>th</sup> Parliament  
(at the end of the session)

NORMAN STERLING  
Chair

ERNIE HARDEMAN  
Vice-Chair

JEAN-MARC LALONDE

LISA MACLEOD

SHELLEY MARTEL

JOHN MILLOY

RICHARD PATTEN

LIZ SANDALS

MONIQUE M. SMITH

---

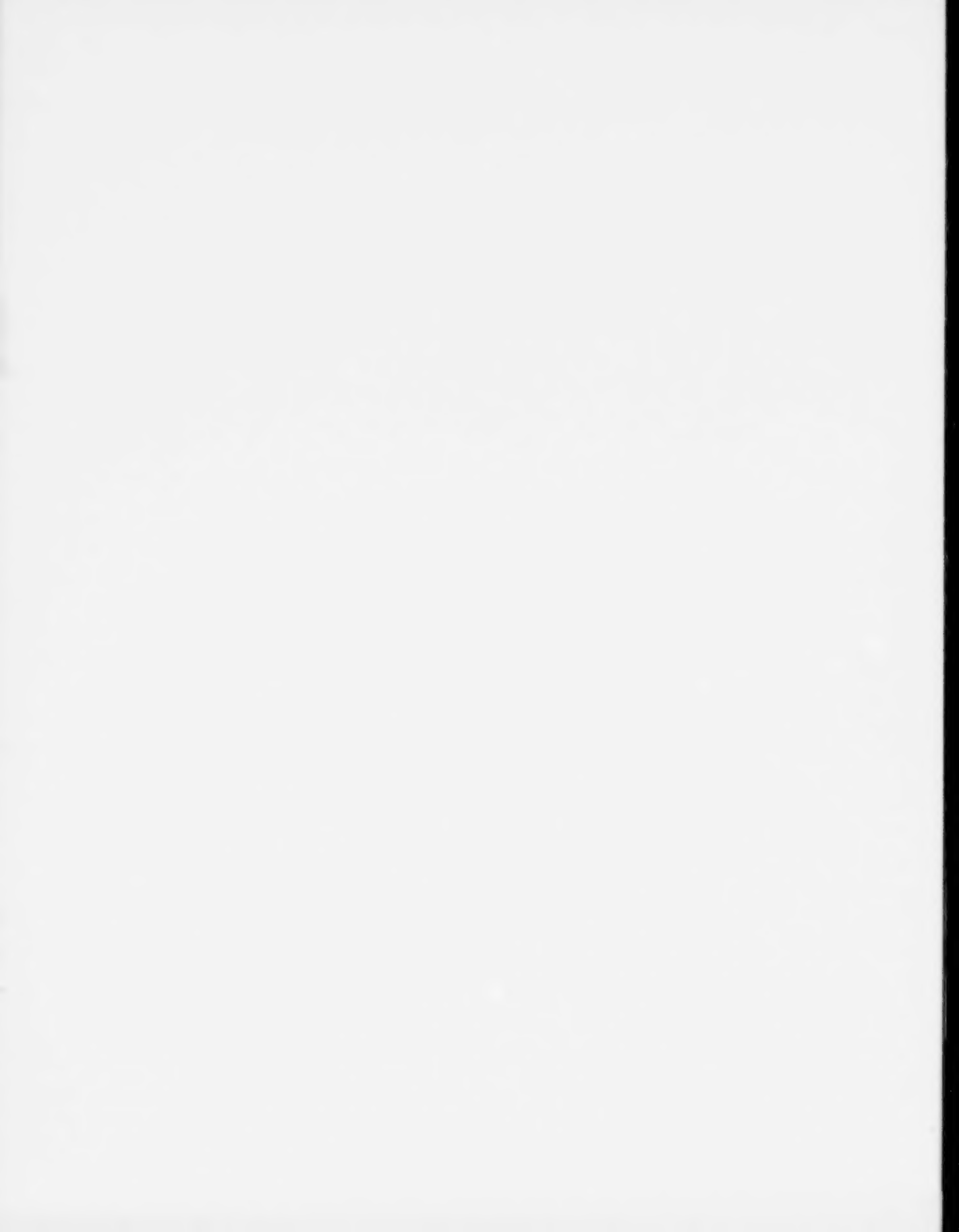
Katch Koch  
Clerk of the Committee

Elaine Campbell  
Research Officer



## CONTENTS

PREAMBLE	1
Acknowledgements	1
1. AUDIT OBJECTIVES AND MAIN FINDINGS	1
2. COMMITTEE REQUEST FOR MINISTRY RESPONSE	2
2.1 Committee Recommendations	2
3. OVERVIEW	2
3.1 Ministry of Education Expenditure Guidelines	3
4. COMPETITIVE ACQUISITION	4
5. FAIR AND OPEN ACCESS	4
6. PURCHASING DEPARTMENT INVOLVEMENT	5
7. PURCHASE ORDERS	5
8. CONTINUOUS RELIANCE ON CONTRACTORS	5
9. SUPPORTING DOCUMENTATION	6
10. CONTROLS OVER PAYMENTS	6
11. PURCHASING CONSORTIA	6
12. PURCHASING CARD MANAGEMENT	7
12.1 Verification of Transactions	8
12.2 Employee Recognition and Gift Purchases	8
12.3 Meal Expenditures Using Purchasing Cards	9
12.4 Travel and Conference Expenditures Using Purchasing Cards	9
12.5 Card Utilization	9
NOTES	12
APPENDIX A – EXPENDITURE GUIDELINES	
APPENDIX B – LETTERS TO MINISTRY OF EDUCATION AND SCHOOL BOARDS	
APPENDIX C – AUDITED SCHOOL BOARDS' RESPONSES TO AUDITOR GENERAL'S REPORT	



## PREAMBLE

The Standing Committee on Public Accounts held hearings on the Auditor General's 2006 audit of the acquisition of goods and services by school boards, s. 3.11 of his 2006 *Annual Report*, on April 26, 2007. The Committee has endorsed the Auditor's findings and recommendations.

This report constitutes the Committee's findings and recommendations. Background information on sections of the original audit report is followed by an overview of the hearings' main findings and, as appropriate, new recommendations. *Hansard*, the verbatim record of the hearings, should be consulted for the complete record of the proceedings.

## Acknowledgements

The Committee would like to thank those who participated in the hearings process: the Assistant Deputy Minister, Business and Finance Division, Ministry of Education and the directors of education from the four district school boards audited for the purposes of the Auditor's report (Durham, Rainbow, Thames Valley, and York Catholic).

The Committee also acknowledges the assistance provided during the hearings and report writing deliberations by the Office of the Auditor General, the Clerk of the Committee, and staff of the Legislative Library's Research and Information Services Branch.

## 1. AUDIT OBJECTIVES AND MAIN FINDINGS

The audit's objective was to assess whether the purchasing policies and procedures at four district school boards were adequate to ensure goods and services were acquired economically and in accordance with sound business practices. The four boards were: Durham (DDSB); Rainbow (RDSB);<sup>\*</sup> Thames Valley (TVDSB);<sup>†</sup> and York Catholic (YCDSB).

The audit focussed on the acquisition of supplies and services but also examined expenditures for equipment, contracted services and minor capital projects. Substantially completed in May 2006, the audit also reviewed the purchasing policies of six other boards to determine if they were similar to those of the audited boards.<sup>1</sup>

The Auditor concluded that the purchasing policies of the four audited boards, and the six whose policies were reviewed, were adequate for promoting due regard for economy. The audited boards were generally complying with their policies and procedures. All four were participating in purchasing consortia.

<sup>\*</sup> The former Sudbury, Espanola and Manitoulin boards of education.

<sup>†</sup> The former City of London, Middlesex, Elgin County, and Oxford County boards of education.

The Auditor did note areas where compliance could be improved. Corporate charge cards were generally being used appropriately but there were policies that were not sufficiently clear relating to meal and travel expenses.

The Auditor felt that various procedures could be improved as well. For example, audited boards were using some suppliers for significant purchases for a number of years without periodically obtaining competitive bids. The Auditor also found that they were often inviting a selected group of suppliers to bid rather than advertising publicly.

The Auditor had concerns about the lack of clear policies respecting the use of funds for employee recognition and gift purchases. He noted that individual amounts were not significant but overall totals equalled thousands of dollars. The Auditor was also concerned about the use of purchasing cards, particularly at one board, for meal and travel-related expenses.<sup>2</sup>

## **2. COMMITTEE REQUEST FOR MINISTRY RESPONSE**

The Committee requests that the Ministry of Education provide the Committee Clerk with a written response within 120 calendar days of the tabling of this report unless otherwise specified in a recommendation.

### **2.1 Committee Recommendations**

1. The Ministry of Education report to the Committee by July 15, 2007 on the boards that have not posted the appropriate policies on their web sites as of June 30, 2007.
2. Each district school board review the number of purchasing cards within its system and cancel those cards deemed unnecessary so that accountability controls can be reasonably maintained.

The Committee requests that the Ministry of Education provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within 120 days of the tabling of this report in the Legislature.

## **3. OVERVIEW**

Publicly funded elementary and secondary schools are administered by 72 district school boards and 33 school authorities. Total funding for public education was about \$17.2 billion in 2005/06. Most of that total was spent on salaries and benefits, but several hundred millions were spent on purchases of services, supplies and equipment.<sup>3</sup> The Ministry of Education projects that funding for 2007/08 will be \$18.3 billion.<sup>4</sup>



### **3.1 Ministry of Education Expenditure Guidelines**

In response to a question asked of her on December 5, 2006, the Minister of Education told the Legislature that draft expenditure guidelines had been sent to all school trustee organizations on October 19, 2006. A final copy of those guidelines had been sent to all 72 school boards on December 5.<sup>5</sup> (See Appendix A.)

The guidelines addressed four areas of expenditure: the use of corporate credit cards; travel, meals and hospitality; advertising; and advocacy. Each included a principle, best practices, examples, and research statistics. Boards were expected to establish new policies or revise existing policies in each of the four areas. They were also expected to have those policies available on their public web sites by March 31, 2007.<sup>6</sup>

#### **Committee Hearings**

Ministry staff reported that about 30 or 40 school boards had fully posted the four policies on their web sites. The remaining boards were still in the process of developing policies. In some cases, there was either a board policy or bylaw that required public consultation. The understanding was that all boards would have their policies posted in the near future.<sup>7</sup>

The expectation is that the Ministry will be reviewing these policies over the coming months. It will prepare a summary and report back to the sector. Regular reporting opportunities are available through the Council of Ontario Directors of Education and the Ontario Association of School Business Officials, as well as meetings with trustee associations. These organizations facilitate communication regarding best practices among their respective memberships through annual conferences, meetings and web sites.<sup>8</sup>

#### **Committee Recommendation**

The Committee is of the opinion that board policies in the four expenditure areas addressed by the Ministry guidelines must be available for public scrutiny.

The Committee therefore recommends that:

- 1. The Ministry of Education report to the Committee by July 15, 2007 on the boards that have not posted the appropriate policies on their web sites as of June 30, 2007.**

On behalf of the Committee, the Chair sent letters to the Ministry of Education and the 72 district school boards advising them of this recommendation. (See Appendix B.)

## **AUDIT OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS**

A consolidated summary of the four audited school boards' responses to the Auditor's recommendations was prepared by the Ministry of Education just prior to the Committee's hearings. It is attached to this report as Appendix C.

Audited boards told Committee members that the Auditor's report helped to clarify and refine some practices. Recommendations were described as constructive. Trustees have been advised of these recommendations and of what their administrative staffs have done or plan to do in response.<sup>9</sup>

### **4. COMPETITIVE ACQUISITION**

The purchasing policies of audited boards and the six whose policies were reviewed all required purchases to be made competitively. The processes to be followed (verbal or written quotations, public tenders or requests for proposals – RFPs) depended on the value of the purchase. The thresholds for each type of process varied among boards but were reasonable when compared to those used by the provincial government.

A sample of purchases made in 2003/04 and 2004/05 at the audited boards was assessed to see if boards were complying with their policies. Most of the purchases reviewed were made on a competitive basis in accordance with policies. However, audit staff found some instances where the policies were not followed. Specific details were cited in the audit report.<sup>10</sup> The Auditor recommended that all goods and services be acquired competitively in accordance with board policies.<sup>11</sup>

### **5. FAIR AND OPEN ACCESS**

Purchasing policies state that potential suppliers should have fair and open access to board business, and tenders or RFPs should be open for a minimum of 14 days. In most cases, the intent of an open, fair and transparent competitive process was met. However, audit staff noted instances, for purchases exceeding \$100,000, where boards invited a small number of suppliers to bid instead of using a publicly advertised process. The Auditor cited examples in his report.<sup>12</sup> He recommended using a publicly advertised competitive process for major purchases or where the possibility of a shortage of bidders may exist.<sup>13</sup>

#### **Committee Hearings**

The RDSB has been ensuring that its RFP process is carefully followed. It uses a public advertising system on its web site and through MERX, the international RFP advertising system.<sup>14</sup>

The DDSB will be placing newspaper ads for items such as window glass and custodial supplies, even if a job does not reach its \$50,000 limit. Past practice had been to issue invitations to local or known companies/individuals.<sup>15</sup>

## **6. PURCHASING DEPARTMENT INVOLVEMENT**

Goods and services exceeding a specific threshold are to be acquired through a board's purchasing department. Board staff submit an approved requisition to that department which then processes the requisition and issues a purchase order. This process helps to ensure that a board takes advantage of any potential savings from a competitive process, promotes fairness in the selection process, and helps safeguard the board's interests.

Audit staff noted examples at all four audited boards where departments or staff made relatively large purchases without involving the purchasing department. Details were cited in the audit report.<sup>16</sup> The Auditor recommended that school boards ensure that the purchasing department is consulted on all major purchases.<sup>17</sup>

## **7. PURCHASE ORDERS**

Once the selection process is finalized, the purchasing department usually issues a purchase order to the supplier specifying the quantity, price, description of goods or services, and the length of the agreement. Audit staff noted instances where purchases were made after a purchase order had expired and where they were issued to extend agreements without obtaining competitive bids. Details were cited in the audit report.<sup>18</sup>

The Auditor recommended that boards not permit purchase order expiry dates and limits to be exceeded.<sup>19</sup>

### **Committee Hearings**

The RDSB's purchase orders now have a duration of one year and are no longer able to float for an extended period of time. The RDSB has also implemented a centralized computer system for entering purchase orders at source. The system ensures that all high-value purchase orders go through the finance department, and that quotes are recorded and submitted to that department. A monthly report ensures that estimates coincide with actual expenditures. If there are over-expenditures, they are carefully scrutinized.<sup>20</sup>

## **8. CONTINUOUS RELIANCE ON CONTRACTORS**

Work orders or service contracts were used for day-to-day or minor projects. Individually, they were usually less than \$5,000, with most being less than \$1,000. Purchasing policies usually do not require a competitive process for individual work orders.

Audit staff noted several instances at three boards where the same contractors were used for a number of years without competitive acquisition. After reviewing the process followed by one board for the awarding of service contracts exceeding \$100,000, they found that \$2.8 million was paid in 2004 and \$2.5 million in 2005

to contractors without a competitive process. Further examples were cited in the report.

The Auditor recommended limiting the number of years that a contract can continue without requiring a new competitive acquisition process and that school boards periodically obtain bids for ongoing routine services.<sup>21</sup>

### **Committee Hearings**

The DDSB is introducing a process which will see tenders come up automatically on its computer system regarding when they end and when they should be put out to the public.<sup>22</sup>

## **9. SUPPORTING DOCUMENTATION**

Documentation was requested to verify that a competitive process was followed and quotations were obtained prior to placing an order. There were instances where such a process had been followed, but supporting documentation was either not kept or not adequately documented. Examples were cited in the audit report. The Auditor recommended that school boards prepare and retain appropriate documentation.<sup>23</sup>

## **10. CONTROLS OVER PAYMENTS**

All audited boards generally had good controls over payments to suppliers. Audit staff did, however, find instances where improvements could be made or where payment errors went undetected. Details were included in the audit report. The Auditor recommended that school boards prohibit unnecessary prepayment for services.<sup>24</sup>

### **Committee Hearings**

Prepayments are not allowed by the RDSB.<sup>25</sup>

## **11. PURCHASING CONSORTIA**

The Ministry of Finance established the broader public sector (BPS) Supply Chain Secretariat in 2005 to promote purchasing initiatives to achieve greater savings or discounts based on higher volumes.

The four audited boards were already participating in consortia with other BPS bodies. They also partnered with neighbouring boards to jointly acquire pupil transportation and various other types of supplies. For example, the six Greater Toronto Area Catholic school boards formed the Catholic School Boards Services Association (CSBSA) in 1998.

Purchasing staff indicated that the savings realized from consortia correlated to the size of the board. For some items, larger boards would realize fewer savings because their own purchasing volumes would have generated a similar discount.

Goods and services purchased through group buying usually need to be delivered directly to schools. Because of their number in some boards, sending small orders to many sites increases costs and reduces potential savings. Hospitals, universities, and colleges only require shipping to relatively few locations.<sup>26</sup>

### **Committee Hearings**

Ontario Buys is a government initiative, led by the Ministry of Finance. Now in its preliminary stage, it will result in the establishment of an electronic portal linking purchasers with suppliers. Part of the initiative pertains to the education sector and is known as the Ontario Education Collaborative Marketplace (OECM). The pilot phase of this activity involves two school boards (Toronto District and Huron-Superior Catholic District), as well as some colleges and universities.

OECM's objective is to ensure its members get the best price in every purchasing category. Part of its overall efficiency is bringing the purchasing discipline of its members to the initial negotiation with suppliers and ensuring that their volume plays a role in the negotiation of final price points. Further efficiencies will result from streamlining and automating members' purchasing processes.

Neither Ontario Buys nor the OECM are fully operational. Committee members were told that within the next 12 months, other school boards and post-secondary institutions will be able to evaluate the price points offered by the OECM and decide whether or not to join.<sup>27</sup>

A provincial purchasing initiative such as the OECM, supporting part of the broader public sector, would take into account the need to support Ontario suppliers and manufacturers. Some of the suppliers available could be local and would be welcome to put their catalogues or pricing online. While the four audited boards are all members of one or more consortia, they were each mindful of the importance of supporting their local economies.<sup>28</sup>

The Committee also heard that boards had formed 35 regional consortia for the delivery of student transportation. Money has been saved and further efficiencies were thought possible. A three-year process of reviewing each consortium had begun.<sup>29</sup>

## **12. PURCHASING CARD MANAGEMENT**

The audited boards have all issued purchasing cards (P cards) to certain staff to help reduce the administrative cost of buying low-cost goods. The size of each program varied, as shown below.

BOARD	# OF PURCHASING CARDS IN 2004/05	2004/05 PURCHASING CARD EXPENDITURES (\$ million)	# OF SCHOOLS IN 2006/07	
			Elementary	Secondary
Thames Valley District	3,200	5.0	154	32
Durham District	170	0.3	105	20
York Catholic District	400	0.5	82	14
Rainbow District	190	1.2	43	11

**Sources:** Ontario, Office of the Auditor General, *2006 Annual Report* (Toronto: The Office, 2006), Figure 3, p. 242. Amounts supplied by individual school boards; and Ontario, Ministry of Education, *Draft: School Board Funding Projections for the 2007-08 School Year – Spring 2007* (Toronto: The Ministry, [2007]). Figures represent average utilization of facilities in 2006/07.

Managers have traditionally approved employee purchases in advance. However, P cards allow individuals to make purchases, often without requiring formal pre-approval. The Auditor felt it was essential to have appropriate review and approval of statements, where managers verify that purchases are being made properly and only for board purposes. Except where noted below, each board generally had adequate policies and procedures for purchasing card usage.<sup>30</sup>

## 12.1 Verification of Transactions

Each board requires that cardholders account for all purchases and provide supporting receipts for each purchase. Supporting documents should identify the name of the purchaser and the supplier, and what was purchased.

The validity of each charge should be verified on monthly statements. Statements and supporting receipts should be forwarded on a timely basis for managerial approval. Audit staff, however, noted instances where no receipts were provided, the receipt lacked sufficient details or it was photocopied or faxed. The boards involved were investigating all questionable expenditures brought to their attention by audit staff.

The Auditor recommended that school boards enforce the requirements that proper detailed receipts be submitted to support all card purchases and that managers follow up on any unusual expenditures.<sup>31</sup>

## 12.2 Employee Recognition and Gift Purchases

Audited boards had no specific policies regarding the use of board funds to purchase gifts to recognize or reward employees. Practices varied significantly among and within boards. The decision to use public funds to pay for such items appeared to be left to the discretion of staff. Purchasing cards were often used to pay for floral arrangements for staff or family members and for gift cards for staff appreciation. Some examples were cited by the Auditor.

The Auditor noted that while individual amounts were not significant, overall totals amounted to thousands of dollars. In some instances purchases may be



justified, but the Auditor believed there is a need for more formal guidance. He recommended that school boards have clear policies regarding the use of board funds for employee recognition and gift purchases.<sup>32</sup>

### **12.3 Meal Expenditures Using Purchasing Cards**

Certain senior staff at one board incurred a number of questionable transactions relating to meal expenses. While they submitted credit card chits, they rarely submitted the detailed receipts required. If more than one person attended, costs were usually divided and charged to individual purchasing cards. This particular board was also the only audited board that did not prohibit the inclusion of alcohol as part of a meal claim.

The Auditor cited examples to illustrate his concerns regarding meals charged by certain senior staff. It was also noted that individual cardholders charged numerous meals without detailed receipts or information about the number of people attending. Subsequent to the audit, a number of staff repaid excessive amounts. Similar issues were found at another board but not to the same extent.<sup>33</sup>

### **12.4 Travel and Conference Expenditures Using Purchasing Cards**

Purchasing cards were being used for most travel expenditures at one board. Another did not allow cards to be used for these expenses except by its Director of Education. At a third, cards were used for travel expenditures, but not extensively. The fourth issued its senior staff with separate credit cards to pay for travel and other board-related expenses.

At one board, on a number of occasions, senior staff attended conferences (usually three or four days in length) and stayed for a week or more. Management indicated that extended stays are permitted as long as the employee pays all of the additional costs. The audit found that, in some instances, employees charged additional travel costs to their purchasing cards, related to the extended stays, that were not reimbursed to the board. The Auditor also noted instances where travel gift certificates were purchased close to the end of a fiscal year to be used for future travel. Detailed examples were cited in the audit report.

The Auditor recommended that school boards ensure that amounts claimed are reasonable, any personal expenses are not paid by the board, and the purchase of travel gift certificates is prohibited.<sup>34</sup>

### **12.5 Card Utilization**

To limit the risk of improper use of purchasing cards, the Auditor felt boards should ensure that they are issued only to employees who need them to fulfill their duties. Card limits should match each employee's spending needs.

One board had approximately 3,200 cards, 15% of which had no activity for over one year. The board estimated that 25% of the cards could be eliminated. At the

other three boards, the issuance of an excessive number of purchasing cards was not a concern as they issued far fewer cards.

The Auditor recommended that school boards review the number of purchasing cards that have been issued to staff, and cancel unnecessary cards.<sup>35</sup>

### **Committee Hearings**

Directors of Education spoke of the checks they had in place to manage the use of P cards. Principals, supervisory officers and even Directors themselves have roles to play in monitoring the expenditures of those staff for whom they are responsible.

Policies and procedures have been reviewed and clarified. The TVDSB has those staff who receive P cards sign a form stating that they understand how the card is to be used. It also has controls on cards so that they can only be used in certain locations.<sup>36</sup>

### **Verification of Transactions**

The DDSB now has a monthly sign-off of all P card expenditures through its controller of finance. RDSB staff are regularly reminded of the importance of receipts. Lost receipts are identified to immediate supervisors and superintendents. Unusual expenditures are flagged and questioned.

The YCDSB has introduced a new form to be used by those staff who lose receipts. Staff are required to enter the location of the purchase, its purpose and its outcome. A unique tool for calculating mileage between schools within the YCDSB's jurisdiction has been instituted. Both initiatives were introduced while the Auditor's staff was working at the YDCSB.<sup>37</sup>

### **Employee Recognition and Gift Purchases**

The YCDSB was reviewing its staff recognition and gift purchase policy and will have that completed by the end of the school year. The RDSB has issued guidelines to staff regarding funds for social events.<sup>38</sup>

### **Meal Expenditures Using Purchase Cards**

The alcohol policy of the RDSB has been reviewed. The YCDSB has never paid for alcohol.<sup>39</sup>

### **Travel and Conference Expenditures**

The RDSB has never allowed travel expenses to be put on P cards, except for the Director and two executive assistants. Other staff pay first and claim afterwards.<sup>40</sup>

### **Card Utilization**

The RDSB has an annual review of unused P cards which are then discontinued.<sup>41</sup>



---

### **Committee Recommendation**

The Committee strongly supports the Auditor's recommendation to the four audited school boards that they review the number of purchasing cards issued to staff and cancel unnecessary cards.

The Committee therefore recommends that:

**2. Each district school board review the number of purchasing cards within its system and cancel those cards deemed unnecessary so that accountability controls can be reasonably maintained.**

**The Committee requests that the Ministry of Education provide the Committee Clerk with a written response to this recommendation within 120 days of the tabling of this report in the Legislature.**

## NOTES

- <sup>1</sup> Ontario, Office of the Auditor General, *2006 Annual Report* (Toronto: The Office, 2006), pp. 225-236.
- <sup>2</sup> *Ibid.*, pp. 236-237.
- <sup>3</sup> *Ibid.*, p. 235.
- <sup>4</sup> Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates (Hansard)*, 2nd Sess., 38th Parl. (26 April 2007): P-309.
- <sup>5</sup> Ontario, Legislative Assembly, *Official Report of Debates (Hansard)*, 2nd Sess., 38th Parl. (5 December 2006): 6705-6706.
- <sup>6</sup> Memorandum to Directors of Education re School Board Expenditure Guidelines from Assistant Deputy Minister, Business and Finance Division, Ontario Ministry of Education, Toronto, 5 December 2006.
- <sup>7</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, pp. P-316 – P-317.
- <sup>8</sup> *Ibid.*, p. P-316.
- <sup>9</sup> *Ibid.*, pp. P-312 – P-313 and P-321.
- <sup>10</sup> Office of the Auditor General, *2006 Annual Report*, p. 238.
- <sup>11</sup> *Ibid.*, p. 240.
- <sup>12</sup> *Ibid.*, p. 238.
- <sup>13</sup> *Ibid.*, p. 240.
- <sup>14</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-319.
- <sup>15</sup> *Ibid.*, p. P-321.
- <sup>16</sup> Office of the Auditor General, *2006 Annual Report*, pp. 238-239.
- <sup>17</sup> *Ibid.*, p. 240.
- <sup>18</sup> *Ibid.*, p. 239.
- <sup>19</sup> *Ibid.*, p. 240.
- <sup>20</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-321.
- <sup>21</sup> Office of the Auditor General, *2006 Annual Report*, p. 240.
- <sup>22</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-321.
- <sup>23</sup> Office of the Auditor General, *2006 Annual Report*, pp. 240-241.
- <sup>24</sup> *Ibid.*, p. 241.
- <sup>25</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-321.
- <sup>26</sup> Office of the Auditor General, *2006 Annual Report*, p. 242.
- <sup>27</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, p. P-312.
- <sup>28</sup> *Ibid.*, pp. P-313 – P-314.
- <sup>29</sup> *Ibid.*, pp. P-314 – P-315.
- <sup>30</sup> Office of the Auditor General, *2006 Annual Report*, pp. 242-244.
- <sup>31</sup> *Ibid.*, pp. 243-244.
- <sup>32</sup> *Ibid.*, p. 244.
- <sup>33</sup> *Ibid.*, pp. 244-245.
- <sup>34</sup> *Ibid.*, pp. 245-246.
- <sup>35</sup> *Ibid.*, pp. 246-247.
- <sup>36</sup> Standing Committee on Public Accounts, *Official Report of Debates*, pp. P-311 – P-313 and P-321.
- <sup>37</sup> *Ibid.*, p. P-321.
- <sup>38</sup> *Ibid.*
- <sup>39</sup> *Ibid.*
- <sup>40</sup> *Ibid.*
- <sup>41</sup> *Ibid.*

## **APPENDIX A**

### **Expenditure Guidelines**



Business & Finance Division 900 Bay Street 20th Floor, Mowat Block Queen's Park Toronto ON M7A 1L2 Telephone (416) 325-6127	Division des opérations et des finances 900, rue Bay 20 étage, Édifice Mowat Queen's Park Toronto ON M7A 1L2 Téléphone (416) 325-6127
--	--

2006:B15

**MEMORANDUM TO:** Directors of Education

**FROM:** Nancy Naylor  
Assistant Deputy Minister  
Business and Finance Division

**DATE:** December 5, 2006

**SUBJECT:** School Board Expenditure Guidelines

---

I am writing to inform you of a new initiative by the Ministry to assist school boards with the development of expenditure guidelines. The Ministry recognizes that many boards have well established and accountable expenditure practices. However, not all boards have made these practices public and the information provided varies significantly among boards. As part of the Ministry's commitment to working with school boards and other education partners to improve management and business practices, this initiative will continue to build public confidence that Ontario has a well-managed education system that focuses resources on students.

The Office of the Auditor General of Ontario released their first value-for-money (VFM) audit report conducted of the school board sector examining boards' purchasing practices. The report provides recommendations to improve current practices. The Ministry appreciates and supports the advice from the Office of the Auditor General of Ontario and strongly encourages all boards to review their current practices in light of the recommendations proposed. The attached expenditure guidelines will also help guide boards with this exercise.

The guidelines are intended for both trustees and school board staff and address the following areas of school board expenditure: (1) use of corporate credit cards, (2) travel, meals and hospitality, (3) advertising and (4) advocacy. The purpose of these guidelines is to define a province-wide standard that provides a foundation for each school board to develop its own specific policies in each area – or to review existing guidelines and policies. The Ministry intends to work with boards to develop more guidelines for other areas of expenditure in the future.

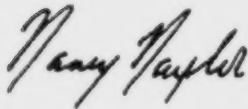
The Ministry conducted an informal survey of existing board policies in each of the four areas this past summer. The results showed that, while many boards had developed policies in one or more of the four areas, there was a need for greater consistency in the content of the policies and the need to ensure that the policies were available to the public on the board's website.

Each of the attached guidelines:

1. States the principles that should guide the development of policy.
2. Identifies best practices that put the principles into action.
3. Provides illustrative examples of suitable and inappropriate expenditures. It should be noted that these examples are not intended to be a comprehensive list and that other examples could be identified.

It is expected that school boards will establish new policies or revise existing policies in each of the four areas and that the policies will be consistent with the guidelines provided by the Ministry. It is also expected that school boards will make these policies available on their public websites by March 31, 2007.

As we continue to focus on our shared goals of improved student achievement, higher graduation rates, lower dropout rates and smaller primary class sizes, this initiative will help address the need to be more transparent in reporting how we use education resources to achieve these goals.



Nancy Naylor  
Assistant Deputy Minister  
Business and Finance Division

Attachment

## **USE OF CORPORATE CREDIT CARDS**

### **PRINCIPLE:**

The use of corporate credit cards should build efficiency by simplifying the acquisition, receipt and payment of low-dollar-value purchases and travel expenses, supported by board policies and procedures about the use and safekeeping of the card. These policies should ensure that cardholders are responsible for exercising due care and judgement when using corporate credit cards. These policies must be publicly available on a school board's website.

### **BEST PRACTICES:**

- The appropriate uses of corporate credit cards are specified in board policies and procedures
- Corporate credit card policies and procedures are reviewed with cardholders
- Corporate credit cards are used only for expenses incurred in relation to a cardholder's duties
- The cardholder is responsible for the card and meeting all the terms and conditions
- All expenditures are supported by receipts; hospitality expense claims should be accompanied with names of individuals entertained and their role. Purpose of the hospitality is also clearly stated
- Appropriate approvals of the expenses are obtained from a higher ranking employee (for example, immediate supervisor); in the case of trustees, the Chair of the Board or a designated senior official of the board; in the case of The Chair of the Board, a designated senior official of the board other than the Director of Education; the Chair of the Board should approve all of the expenses initiated by the Director of Education.
- Cash advances are kept to a minimum and limited to unusual circumstances; appropriate approvals should be obtained
- A monitoring process is in place to ensure corporate credit cards are used in accordance with established policies and procedures

### **EXAMPLES:**

Examples of suitable use of a corporate credit card include:

- Payment for travel, meals and hospitality in compliance with established policies and procedures
- Tokens of appreciation for voluntary services such as presentations and guest speakers; retirement presents

Examples of inappropriate use of a corporate credit card include:

- Personal charges, such as booking personal travel
- Lavish gifts
- Split purchases to circumvent approval limits

**RESEARCH STATISTICS:**

Out of 72 school boards surveyed, 19 had a corporate credit card policy available on the board's public website. Eight boards' policies addressed specific types of expenditures permitted on the corporate card. One board specifically required proof of expenditure to accompany the claim.



## **TRAVEL, MEALS, AND HOSPITALITY EXPENDITURES**

### **PRINCIPLE:**

School board expenditures for travel, meals, and hospitality must be reasonable and transparent, with appropriate accountability and reporting mechanisms based on system-wide policies.

### **BEST PRACTICES:**

- Policies and procedures should be publicly available on a school board's website
- Policy should clearly address:
  - Travel reimbursement costs within and outside the province
  - Kilometric reimbursement rates for personal vehicle use
  - Meal allowances
  - Hospitality expenses
  - Policy on reimbursement of alcohol
  - Standard level of travel and accommodation
  - Non-reimbursable expenses
  - Cash advances
- Expenditures are in compliance with the established policies and procedures
- Policies and procedures specifically address exceptions and processes to follow
- Policies and procedures ensure fair and consistent treatment of all employees and, where applicable, are consistent with collective agreements
- Expenses are associated with employee's duties, support the program objectives of the organization, and maximize the benefits to the organization
- Expenditures are accompanied with original receipts to support the claim; hospitality expense claims should be accompanied with names of individuals entertained and their role. Purpose of the hospitality is also clearly stated.
- Appropriate approvals of the expenses are obtained from a higher ranking employee (for example, immediate supervisor); in the case of trustees, the Chair of the Board or a designated senior official of the board; in the case of The Chair of the Board, a designated senior official of the board other than the Director of Education; the Chair of the Board should approve all of the expenses initiated by the Director of Education.
- The policies clearly address when and if reimbursement of alcohol is permitted; reimbursement of alcohol is not encouraged
- Cash advances are kept to a minimum and should be limited to unusual circumstances; appropriate approvals should be obtained
- Preference to be given to travel services and accommodation that provide specially negotiated rates (such as government rates)
- Periodic review and audit of expenditures are undertaken to monitor the adherence to the policy

### **EXAMPLES:**

Examples of suitable expenditures for travel, meals and hospitality include:

- Cost for official board representatives to attend a meeting of benefit to the school board (such as education/business conferences, stakeholder association meetings, professional development sessions)
- Tokens of appreciation for voluntary services such as presentations and guest speakers; retirement presents

Examples of inappropriate expenditures for travel, meals and hospitality include:

- Excessive meal expenses and accommodation
- Hotel movies and mini-bar snacks
- Re-furnishing of offices due to staff changes
- Supporting a fundraiser or event for a specific political party
- Lavish gifts

### **RESEARCH STATISTICS:**

Out of 72 school boards surveyed, 44 had a travel, meal, and hospitality policy available on board's public website. 31 boards required original receipts to be submitted for reimbursement of expenses. Approval to travel was addressed in the policy of 29 boards, and 12 boards required additional approvals for travel outside the province or country. 24 boards addressed daily meal allowance in their policy. One board allowed reimbursement of alcohol expenses.

## **ADVERTISING EXPENDITURES**

### **PRINCIPLE:**

Advertising expenditures should be for the purposes of informing and educating the public, as well as creating awareness of education programs, services, issues, events and community activities of specific interest or benefit to students and families. The level of expenditure should be appropriate to school board status as a taxpayer funded organization whose primary purpose is to educate students.

### **BEST PRACTICES:**

- School boards exercise due diligence in determining the advertising medium that maximizes cost efficiency
- Appropriate approvals support the nature and the extent of an advertising campaign
- Advertising campaigns are targeted to specific groups that have a demonstrable need for information
- Advertising presents objective, factual and explanatory information based on verifiable facts in an unbiased, fair and equitable manner
- Advertising campaigns are in compliance with any applicable laws and regulations
- School boards are able to produce measurable outcomes as a result of advertising activities (for example, increase in number of inquiries or participation rates; awareness surveys)
- School boards have a process in place to ensure that advertising expenditures are adequately managed to achieve planned outcomes (such as ensuring that the actual advertisement was done appropriately and checking actual against planned outcomes)
- School boards have a process in place to ensure that significant advertising expenditures are competitively placed

### **EXAMPLES:**

Examples of suitable uses for advertising include:

- School registration including kindergarten registration
- Program offerings
- Extracurricular activities
- Public consultations
- Employment opportunities
- Requests for tenders for goods and services
- School board accountability to the public (for example, annual publication of board financial statement)

- Information to Catholic and French-language education rightholders about their constitutional rights and the availability of Catholic and French-language education in their community

Examples of inappropriate uses of advertising include:

- Recruiting students from other school boards or schools
- Providing unverifiable or inaccurate information or comparisons
- Using paid advertising or communications with parents, teachers, or students for the sole purpose of advocating the government or other education partners
- Using advertising that is not targeted to appropriate groups, for example through widespread phone calls and automatic phone messages

### **RESEARCH STATISTICS:**

Out of 72 surveyed school boards, 13 had an advertising policy publicly available on school board's website. Out of those 13 boards, only 2 boards addressed communication plan and budget requirements in their policy, as well as approval of exceptions to the policy. Five school boards specifically addressed competitive selection processes in their advertising policy.

## **ADVOCACY EXPENDITURES**

### **PRINCIPLE:**

School board communication with the Ontario government is an important activity to identify, discuss and find solutions to policy and financial issues. Ontario has an effective education governance structure to ensure there is open and ongoing communication between school boards and the province, including partnership tables, regular meetings and other vehicles established by the government.

### **BEST PRACTICES:**

- Focus on ongoing communication between school boards, education partners and governments through established mechanisms and channels
- Avoid basing communications on personal or partisan political agendas
- Maximize resources for student success and achievement

### **EXAMPLES:**

Examples of suitable advocacy expenditures include:

- Membership dues and fees to appropriate organizations

Examples of inappropriate advocacy expenditures include:

- Placing content intended to advocate for a particular position with report cards and annual reports
- Using students as vehicles for board or school advocacy to the public, education partners and governments
- Use of board funds to attend events for specific political parties

### **RESEARCH STATISTICS:**

None of the boards surveyed had a distinct, publicly available policy on advocacy.



## **APPENDIX B**

### **Letters to Ministry of Education and School Boards**





May 16, 2007

Nancy Naylor, Assistant Deputy Minister  
Ministry of Education  
Elementary/Secondary Business and Finance Division  
22<sup>nd</sup> Floor, Mowat Block, 900 Bay Street  
Toronto, ON M7A 1L2

Dear Ms Naylor:

On Thursday, April 26, 2007, the Standing Committee on Public Accounts held hearings on section 3.11 of the Auditor General's *2006 Annual Report*, School Boards – Acquisition of Goods and Services. Committee members met with you and officials from the four school boards whose policies and procedures were the focus of section 3.11's findings and recommendations.

The Committee endorses the Auditor's findings and recommendations with respect to section 3.11. At the same time, it acknowledges and appreciates the response of the Ministry of Education and those of the four audited school boards to the Auditor's report.

The Ministry of Education sent expenditure guidelines to all school boards on December 5, 2006, shortly after the release of the Auditor's report. Those guidelines addressed four areas: the use of corporate credit cards; travel, meals and hospitality; advertising; and advocacy. Policies complying with these guidelines were to be made available on each board's web site by March 31, 2007. During the course of its hearings, the Committee learned that while many boards had met this expectation, many others had not.

The Committee is of the opinion that board policies in these areas must be available for public scrutiny. It is requesting that the Ministry of Education report by July 15, 2007 on the boards that have not posted the appropriate policies on their web sites as of June 30, 2007.

The Ministry is asked to forward its response to Katch Koch, Clerk of the Committee.

Yours truly,

Norm Sterling, MPP  
Chair of the Committee



16 May 2007

[Name of Director of Education]

[Name of School Board]

[Address]

Dear:

On Thursday, April 26, 2007, the Standing Committee on Public Accounts held hearings on section 3.11 of the Auditor General's *2006 Annual Report*, School Boards – Acquisition of Goods and Services. Committee members met with officials from the Ministry of Education and the four school boards whose policies and procedures were the focus of section 3.11's findings and recommendations.

The Committee endorses the Auditor's findings and recommendations with respect to section 3.11. At the same time, it acknowledges and appreciates the response of the Ministry and those of the four audited school boards to the Auditor's report.

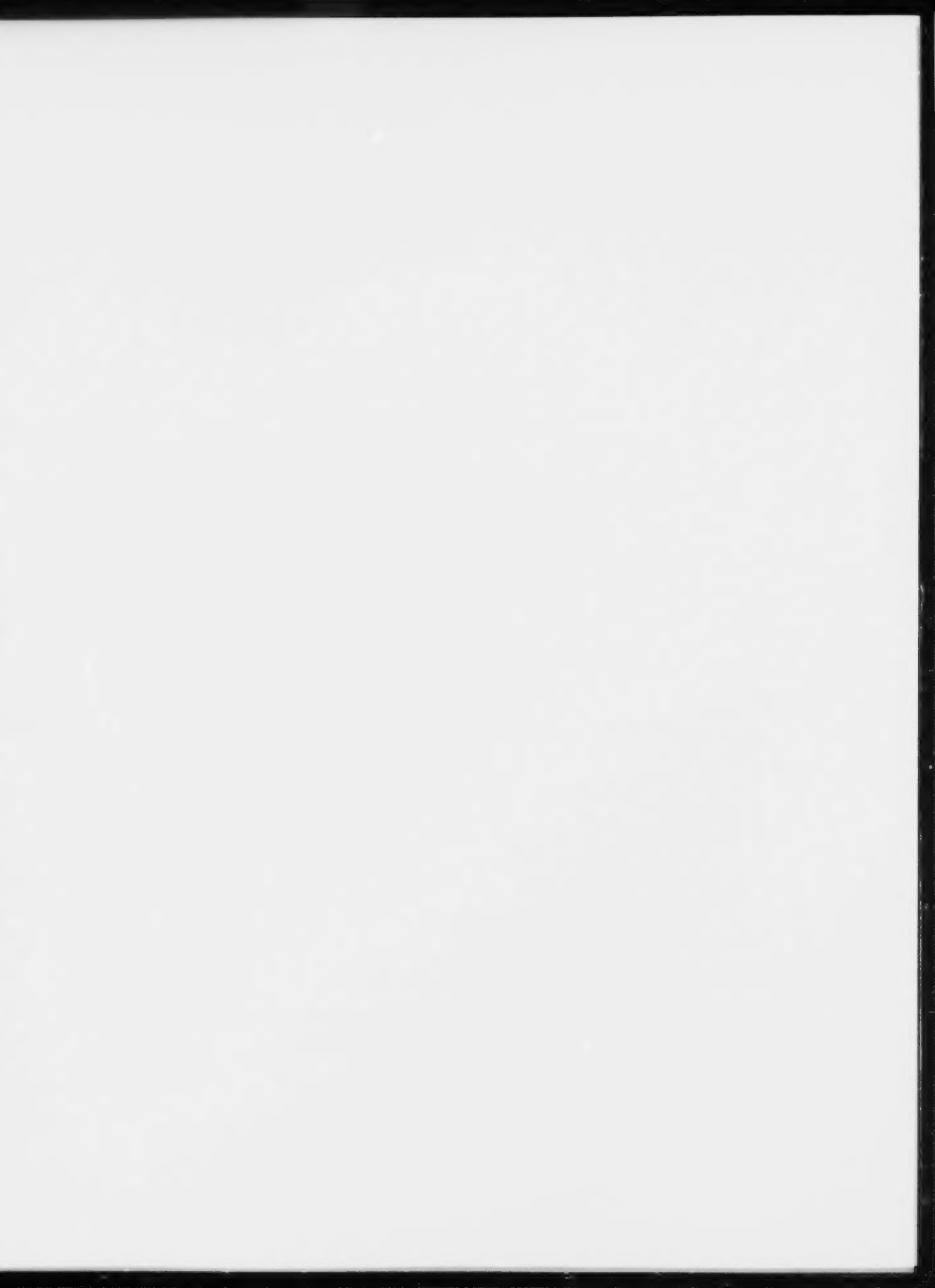
The Ministry of Education sent expenditure guidelines to all school boards on December 5, 2006, shortly after the release of the Auditor's report. Those guidelines addressed four areas: the use of corporate credit cards; travel, meals and hospitality; advertising; and advocacy. Policies complying with the guidelines were to be made available on each board's web site by March 31, 2007. During the course of its hearings, the Committee learned that while many boards had met this expectation, many others had not.

The Committee is of the opinion that board policies in these areas must be available for public scrutiny. It has requested that the Ministry of Education report to the Committee by July 15, 2007 on the boards that have not posted the appropriate policies on their web sites as of June 30, 2007.

Yours truly,

Norm Sterling, MPP  
Chair of the Committee

c.c. Chair of the School Board  
Nancy Naylor, Assistant Deputy Minister, Business and Finance Division, Ministry  
of Education



## **APPENDIX C**

### **Audited School Boards' Responses to Auditor General's Report**



<b>Auditor's Recommendation</b>	<b>Completed Undertaking</b>	<b>Outstanding Undertaking (Including Timeline)</b>
<p>1. To better ensure that goods and services are acquired with due regard to economy and that effective purchasing practices are followed consistently throughout the board, school boards should:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ensure that the purchasing department is consulted on all major purchases;</li> <li>ensure that all goods and services are acquired competitively in accordance with board policies;</li> <li>use publicly advertised competitive process for major purchases or where the possibility of a shortage of bidders may exist;</li> </ul>	<p>All boards have a current practice of ensuring that the purchasing department is consulted on all major purchases</p> <p>One board is in the process of enhancing the centralized computer system to ensure that this recommendation is followed.</p> <p>Boards do require that all goods and services be acquired competitively. One board stated that in some emergency situations, usually involving Facility Services, it may not be possible to obtain three written quotes for goods and services as required by policy.</p> <p>One board is also establishing vendors of record.</p> <p>All boards meet this requirement by doing one or many of the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>post to the board website</li> <li>maintain a bidders list</li> <li>post to a national website</li> <li>newspaper advertisement.</li> </ul>	<p>Full roll out of the enhanced computer system is expected by August 2007.</p> <p>As part of the policy and procedure review by one board, administration is considering revisions on the dollar limits for obtaining 3 written quotes and may make changes by April 2007.</p>

**Consolidated Summary for all 4 Boards' Responses to the Report of the Auditor General of Ontario**

<b>Auditor's Recommendation</b>	<b>Completed Undertaking</b>	<b>Outstanding Undertaking (Including Timeline)</b>
<p>3. To help protect against the risk of not receiving services paid for, school boards should prohibit unnecessary prepayment for services.</p>	<p>Three boards (of which one has not yet tabled the policy) do not allow prepayments.</p> <p>One board has an exemption process to be used in limited circumstances. Any conditions which may qualify for an exemption will have to demonstrate financial benefit, security and risk assessment as well as board approval.</p>	<p>This board will be incorporating this into the revised policy of the board in April 2007.</p>
<p>4. To help ensure that only valid school board expenditures are charged to purchasing cards, school boards should enforce the requirements that proper detailed receipts be submitted to support all card purchases and that managers follow up on any unusual expenditures.</p>	<p>There is a policy and/or guideline in place at all school boards to ensure that only valid school board expenditures are charged, all expenditures are supported, and follow up is done where deemed necessary. In some cases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The board has reviewed the requirements with card holders and finance staff.</li> <li>• A sign off procedure has been put in place for completion by card holders when they receive their card, acknowledging board requirements.</li> <li>• Annual reviews/audits are conducted to ensure compliance with these guidelines.</li> </ul> <p>One board has revised its policy.</p>	<p>Presentation of revised policy to the board is scheduled for April 2007.</p>



<b>Auditor's Recommendation</b>	<b>Completed Undertaking</b>	<b>Outstanding Undertaking (Including Timeline)</b>
<p>5. To help ensure that gifts to recognize employees are appropriate and justified, school boards should have clear policies regarding the use of board funds for employee recognition and gift purchases.</p>	<p>Three boards have an existing guideline for the recognition of employees and one board is in the process of developing guidelines. These guidelines have been communicated or reviewed with management staff responsible for approval and finance staff. Appropriateness of expenses is subject to monthly review and approval.</p> <p>Although three boards have existing guidelines, in one case changes are being made to the existing guidelines.</p>	<p>For the board developing the guideline, completion is expected May 2007.</p> <p>The revised guidelines of the board are expected to be presented to the board in April 2007.</p>
<p>6. To help ensure that meal and travel expenses are appropriate, school boards should ensure that:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amounts claimed are reasonable;</li> <li>• any personal expenses are not paid by the board; and the purchase of travel gifts certificates is prohibited.</li> </ul>	<p>All of the boards have policies in place to ensure that meal and travel expenses are appropriate. In some cases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claims are reviewed for compliance prior to reimbursement.</li> <li>• Reviews/audits are conducted annually to monitor compliance.</li> <li>• Requirements are reviewed with management staff responsible for approval as well as finance staff.</li> </ul> <p>One board has implemented a new travel kilometre calculation tool to ensure that travel kilometres claimed are reasonable.</p>	

<b>Auditor's Recommendation</b>	<b>Completed Undertaking</b>	<b>Outstanding Undertaking (Including Timeline)</b>
	<p>Although all boards had policies in place, existing policies were reviewed or are in the process of being reviewed by two boards to determine if any changes are required to increase compliance. In one case, where changes were deemed necessary, the changes were incorporated into a revised policy that will be tabled.</p>	<p>One board will present its revised policy to the board in April 2007.</p>
<p>7. To help limit the risk of inappropriate expenditures being incurred on purchasing cards, school boards should:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• review the number of purchasing cards that have been issued to staff, and</li> <li>• Cancel unnecessary cards.</li> </ul>	<p>All of the boards have procedures in place to review purchasing cards that have been issued. For instance, an annual report is generated which provides a list of cards that have no activity for the year.</p> <p>Cards with little or no activity are cancelled. In two cases, cardholders are informed of these changes.</p>	<p>On an ongoing basis beginning at the end of the school year, June 2007, administration in one board will undertake an analysis of card usage in order to reduce the total number by reviewing low usage and small dollar transactions. The size of school, number of cards per school/department and ability to access resources will be part of the decision.</p>

<b>Auditor's Recommendation</b>	<b>Completed Undertaking</b>	<b>Outstanding Undertaking (Including Timeline)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• limit the number of years that a contract can continue without requiring a new competitive acquisition process;</li> <li>• not permit purchase order expiry dates and limits to be exceeded; and</li> <li>• periodically obtain bids for ongoing routine services.</li> </ul>	<p>Three boards (of which one has not yet tabled their policy) have this as a current practice. One board will revise their current practice upon expiry of existing contracts.</p> <p>One board stated that this was not possible in the case of publishers who hold copyright for books and learning materials as they are single source suppliers.</p> <p>Current policy now implemented at all boards.</p> <p>Three of the boards have implemented a policy and one will be implementing a policy as current contracts expire.</p>	<p>One board will be reflecting this in a revised Purchasing Policy and Procedure scheduled for April 2007.</p>
<p>2. To help ensure that due regard for economy can be demonstrated for all purchasing decisions, school boards should prepare and retain appropriate documentation.</p>	<p>All boards require staff to retain appropriate documentation. Two boards have reviewed policies that are in place with appropriate staff.</p> <p>One board has developed a bid process form to enhance their process of documentation. This form will track and document the bidding process.</p>	



Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

---

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## CONSEILS SCOLAIRES – ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

(Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.11)

1<sup>re</sup> session, 39<sup>e</sup> législature  
57 Elizabeth II

**Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada**

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics

Conseils scolaires : acquisition de biens et services (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.11)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. additionnelle: School boards : acquisition of goods and services (Section 3.11, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Également disponible sur l'Internet.

ISBN 978-1-4249-6032-3

1. Conseils scolaires—Ontario—Audit. 2. Écoles—Achats—Ontario. 3. Administration scolaire—Ontario. I. Titre. II. Titre: School boards : acquisition of goods and services (Section 3.11, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

LB2829.3 C3 O56 2008

353.8'243909713

C2008-964005-5F



L'honorable Steve Peters  
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

A handwritten signature in cursive script, reading "Norm. Sterling".

Norman Sterling

Queen's Park  
Février 2008





**COMPOSITION DU  
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

1<sup>re</sup> session, 39<sup>e</sup> législature

NORMAN STERLING  
Président

JERRY J. OUELLETTE  
Vice-président

LAURA ALBANESE

LIZ SANDALS

ERNIE HARDEMAN

MARIA VAN BOMMEL

ANDREA HORWATH

DAVID ZIMMER

PHIL MCNEELY

---

Katch Koch  
Greffier du comité

Susan Viets  
Recherchiste



**COMPOSITION DU**  
**COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

2<sup>e</sup> session, 38<sup>e</sup> législature  
(à la fin de la session)

NORMAN STERLING  
Président

ERNIE HARDEMAN  
Vice-président

JEAN-MARC LALONDE

RICHARD PATTEN

LISA MACLEOD

LIZ SANDALS

SHELLEY MARTEL

MONIQUE M. SMITH

JOHN MILLOY

---

Katch Koch  
Greffier du comité

Elaine Campbell  
Recherchiste



## TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
Remerciements	1
1. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION ET CONSTATATIONS PRINCIPALES	1
2. RÉPONSE DU MINISTÈRE DEMANDÉE PAR LE COMITÉ	2
2.1 Recommandations du Comité	2
3. VUE D'ENSEMBLE	3
3.1 Directives du ministère de l'Éducation sur les dépenses	3
4. ACQUISITION EN RÉGIME DE CONCURRENCE	4
5. ACCÈS OUVERT ET ÉQUITABLE	4
6. PARTICIPATION DU SERVICE DES ACHATS	5
7. BONS DE COMMANDE	5
8. DÉPENDANCE CONTINUE ENVERS LES ENTREPRENEURS	6
9. DOCUMENTATION À L'APPUI	6
10. SURVEILLANCE DES PAIEMENTS	7
11. CONSORTIUMS D'ACHAT	7
12. GESTION DES CARTES D'ACHAT	8
12.1 Vérification des transactions	9
12.2 Reconnaissance des employés et achat de cadeaux	9
12.3 Frais de repas imputés à des cartes d'achat	10
12.4 Frais de déplacement et de conférence imputés à des cartes d'achat	10
12.5 Utilisation des cartes	11
NOTES	13
ANNEXE A – DIRECTIVES SUR LES DÉPENSES	
ANNEXE B – LETTRES AU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET AUX CONSEILS SCOLAIRES	
ANNEXE C – RÉPONSES DES CONSEILS SCOLAIRES VÉRIFIÉS AU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	



## PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences le 26 avril 2007 sur la vérification de l'acquisition de biens et services par les conseils scolaires, que le vérificateur général a effectuée en 2006 et qui constitue la section 3.11 de son *Rapport annuel 2006*. Le Comité a souscrit aux constatations et recommandations du vérificateur.

Le présent rapport expose les constatations et les recommandations du Comité. Les données de base sur les sections du rapport de vérification original sont suivies d'un survol des principales constatations tirées à la suite des audiences et, s'il y a lieu, de nouvelles recommandations. On trouvera la transcription intégrale des audiences dans le *Journal des débats*.

## Remerciements

Le Comité tient à remercier les personnes qui ont participé aux audiences, à savoir la sous-ministre adjointe, Division des opérations et des finances, ministère de l'Éducation, et les directeurs de l'éducation des quatre conseils scolaires de district vérifiés pour les fins du rapport du vérificateur (Durham, Rainbow, Thames Valley et le conseil scolaire de district catholique de York).

Le Comité apprécie également l'aide qu'il a reçue au cours des audiences et des délibérations relatives à la rédaction de son rapport de la part du Bureau du vérificateur général, du greffier du Comité et du personnel de la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative.

## 1. OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION ET CONSTATATIONS PRINCIPALES

La vérification visait à déterminer si les politiques et procédures d'achat de quatre conseils scolaires de district leur permettaient de s'assurer que les biens et services étaient acquis dans un souci d'économie et conformément à de saines pratiques commerciales. Les quatre conseils étaient les suivants : le conseil scolaire du district de Durham, le conseil scolaire du district de Rainbow\*, le conseil scolaire du district de Thames Valley\* et le conseil scolaire de district catholique de York.

La vérification était axée sur l'acquisition des biens et services, mais a aussi porté sur les dépenses au titre du matériel, des services contractuels et des petits projets d'immobilisations. Terminée pour l'essentiel en mai 2006, la vérification a aussi passé en revue les politiques d'achat de six autres conseils pour déterminer si elles étaient semblables à celles des conseils vérifiés<sup>1</sup>.

\* Les anciens conseils de l'éducation de Sudbury, d'Espanola et de Manitoulin.

<sup>1</sup> Les anciens conseils de l'éducation de London, de Middlesex, du comté d'Elgin et du comté d'Oxford.

Le vérificateur est arrivé à la conclusion que les politiques d'achat des quatre conseils vérifiés et des six autres dont il avait examiné les politiques étaient suffisantes pour promouvoir le respect du principe d'économie. Les conseils vérifiés se conformaient généralement à leurs politiques et procédures et les quatre avaient adhéré à des consortiums d'achat.

Le vérificateur a repéré des domaines dans lesquels la conformité pouvait être améliorée. Les cartes de crédit professionnelles étaient généralement utilisées de façon appropriée, mais il y avait des politiques concernant les frais de repas et de déplacement qui n'étaient pas suffisamment explicites.

Le vérificateur estimait que certaines procédures pouvaient aussi être améliorées. Par exemple, les conseils vérifiés faisaient affaire avec certains fournisseurs pour les achats importants et n'avaient pas lancé d'appels d'offres concurrentiels depuis plusieurs années. Le vérificateur a aussi constaté que les conseils vérifiés, dans bien des cas, invitaient un groupe choisi de fournisseurs à présenter des offres au lieu de lancer des appels d'offres publics.

Le vérificateur était préoccupé par l'absence de politiques explicites concernant l'utilisation des fonds du conseil pour la reconnaissance des employés et l'achat de cadeaux. Il a noté que les montants individuels étaient peu importants, mais que le total représentait globalement des milliers de dollars. Il était aussi préoccupé par l'utilisation des cartes d'achat pour le règlement des frais de repas et de déplacement, en particulier dans l'un des conseils<sup>7</sup>.

## **2. RÉPONSE DU MINISTÈRE DEMANDÉE PAR LE COMITÉ**

Le Comité demande au ministère de l'Éducation de faire parvenir une réponse écrite au greffier du Comité dans les 120 jours civils suivant le dépôt du présent rapport, sauf indication contraire dans une recommandation.

### **2.1 Recommandations du Comité**

1. Le ministère de l'Éducation présente au Comité d'ici le 15 juillet 2007 un rapport sur les conseils qui n'ont pas affiché les politiques pertinentes sur leurs sites Web en date du 30 juin 2007.
2. Chaque conseil scolaire de district examine le nombre de cartes d'achat émises dans son système et annule celles qu'il considère inutiles de façon à maintenir un contrôle raisonnable de la responsabilité.

Le Comité demande au ministère de l'Éducation de présenter une réponse écrite à cette recommandation au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.



### **3. VUE D'ENSEMBLE**

Les écoles élémentaires et secondaires publiques sont administrées par 72 conseils scolaires de district et 33 administrations scolaires. Le financement de l'enseignement public pour 2005-2006 totalisait environ 17,2 milliards de dollars. La plupart de ces fonds ont été consacrés à la rémunération et aux avantages sociaux, mais des centaines de millions de dollars ont été affectés à l'achat de services, de fournitures et de matériel<sup>3</sup>. Le ministère de l'Éducation prévoit que le financement de 2007-2008 sera de 18,3 milliards de dollars<sup>4</sup>.

#### **3.1 Directives du ministère de l'Éducation sur les dépenses**

En réponse à une question qui lui a été posée le 5 décembre 2006, la ministre de l'Éducation a déclaré à l'Assemblée législative que des directives préliminaires sur les dépenses avaient été envoyées le 19 octobre 2006 à toutes les organisations de conseillers scolaires. La version finale de ces directives a été transmise aux 72 conseils scolaires le 5 décembre<sup>5</sup>. (Voir Annexe A.)

Les directives traitaient de quatre secteurs de dépenses, à savoir l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, les déplacements, les repas et l'accueil, la publicité et la défense des intérêts. Chacune comprenait un principe, des pratiques exemplaires, des exemples et des statistiques. Les conseils devaient établir de nouvelles politiques ou réviser les politiques actuelles par rapport à chacun des quatre secteurs de dépenses. Ils devaient également afficher ces politiques sur leurs sites Web publics au plus tard le 31 mars 2007<sup>6</sup>.

#### **Audiences du Comité**

Le personnel du Ministère a indiqué qu'entre 30 et 40 conseils scolaires avaient affiché l'ensemble des quatre politiques sur leurs sites Web. Les autres conseils en étaient encore au stade de l'élaboration. Dans certains cas, il y avait soit une politique du conseil soit un règlement qui nécessitait la tenue de consultations publiques. On s'attendait toutefois à ce que tous les conseils affichent leurs politiques à court terme<sup>7</sup>.

Le Ministère est censé examiner ces politiques au cours des prochains mois; il préparera un résumé et fera rapport au secteur. Il y a des occasions régulières de rapport par l'intermédiaire du Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation et de l'Ontario Association of School Business Officials, et par le biais des réunions avec les associations de conseillers scolaires. Ces organisations facilitent la communication des pratiques exemplaires parmi leurs membres par le truchement des conférences annuelles, des réunions et des sites Web<sup>8</sup>.

#### **Recommandation du Comité**

Le Comité est d'avis que les politiques des conseils relatives aux quatre secteurs de dépenses visés par les directives du Ministère doivent être soumises à l'examen du public.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**1. Le ministère de l'Éducation présente au Comité d'ici le 15 juillet 2007 un rapport sur les conseils qui n'ont pas affiché les politiques pertinentes sur leurs sites Web en date du 30 juin 2007.**

Au nom du Comité, le président envoie des lettres au ministère de l'Éducation et aux 72 conseils scolaires de district pour leur faire part de cette recommandation. (Voir Annexe B.)

## **OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION**

Peu avant les audiences du Comité, le ministère de l'Éducation a préparé un résumé global des réponses des quatre conseils scolaires vérifiés aux recommandations du vérificateur. On trouvera ce résumé en annexe C du présent rapport.

Les conseils vérifiés ont déclaré aux membres du Comité que le rapport du vérificateur leur avait permis de clarifier et d'améliorer certaines pratiques. Les recommandations ont été jugées constructives. Les conseillers scolaires ont été informés de ces recommandations ainsi que de ce que leur personnel administratif avait fait ou comptait faire pour y donner suite<sup>9</sup>.

## **4. ACQUISITION EN RÉGIME DE CONCURRENCE**

Les politiques d'achat des conseils vérifiés et des six conseils dont les politiques ont été examinées stipulaient toutes que les achats devaient être effectués en régime de concurrence. Les processus à suivre (offres de prix verbales ou écrites, appels d'offres publics ou demandes de propositions) dépendaient de la valeur de l'achat. Les seuils établis pour chaque type de processus variaient selon les conseils, mais ils étaient raisonnables par rapport à ceux utilisés par le gouvernement provincial.

Un échantillon d'achats effectués en 2003-2004 et 2004-2005 dans les conseils vérifiés a été évalué pour savoir si le conseil se conformait à ses politiques. La plupart des achats examinés avaient été effectués en régime de concurrence conformément aux politiques. Le personnel de vérification a toutefois relevé des cas dans lesquels les politiques n'étaient pas respectées. Les détails précis sont mentionnés dans le rapport de vérification<sup>10</sup>. Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires s'assurent que tous les biens et services sont acquis en régime de concurrence conformément à leurs politiques<sup>11</sup>.

## **5. ACCÈS OUVERT ET ÉQUITABLE**

Les politiques d'achat stipulent que les fournisseurs potentiels devraient avoir un accès ouvert et équitable aux contrats du conseil et que les appels d'offres ou demandes de propositions devraient être ouverts pour un minimum de 14 jours. Dans la plupart des cas, l'intention de lancer un processus concurrentiel ouvert,

équitable et transparent était respectée. Le personnel de vérification a toutefois repéré des cas d'achats de plus de 100 000 \$, dans lesquels les conseils ont invité un petit nombre de fournisseurs à présenter une soumission au lieu de lancer un appel d'offres public. Le vérificateur a donné des exemples dans son rapport<sup>12</sup>. Il a recommandé que les conseils scolaires lancent un appel public à la concurrence pour les grands achats ou lorsqu'il pourrait ne pas y avoir suffisamment de soumissionnaires<sup>13</sup>.

### **Audiences du Comité**

Le conseil scolaire du district de Rainbow prend des moyens pour s'assurer de respecter à la lettre son processus de demande de propositions. Il utilise un système d'appel public sur son site Web ainsi que MERX, le système international d'annonce de demandes de propositions<sup>14</sup>.

Le conseil scolaire du district de Durham annoncera dans les journaux ses besoins d'articles comme des vitres pour les fenêtres et des fournitures d'entretien, même si le travail à effectuer n'atteint pas la limite de 50 000 \$ fixée par le conseil. Auparavant, le conseil invitait des entreprises ou des particuliers locaux ou connus à présenter une soumission<sup>15</sup>.

## **6. PARTICIPATION DU SERVICE DES ACHATS**

Les biens et services dépassant un certain seuil doivent être acquis par l'entremise du service des achats du conseil. Le personnel du conseil soumet une réquisition approuvée au service des achats, lequel la traite et délivre un bon de commande. Ce processus permet au conseil de tirer parti des économies inhérentes au processus concurrentiel, assure l'équité du processus de sélection et protège les intérêts du conseil.

Le personnel de vérification a relevé, dans les quatre conseils vérifiés, des cas dans lesquels différents services ou les membres du personnel avaient fait des achats relativement importants sans faire appel au service des achats. Les détails figurent dans le rapport de vérification<sup>16</sup>. Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires veillent à ce que le service des achats soit consulté au sujet de tous les grands achats<sup>17</sup>.

## **7. BONS DE COMMANDE**

Une fois le processus de sélection finalisé, le service des achats présente généralement au fournisseur un bon de commande spécifiant les biens ou services à fournir, la quantité, le prix et la durée de l'entente. Le personnel de vérification a repéré des cas dans lesquels des achats avaient été effectués après l'expiration du bon de commande ou dans lesquels des bons de commande prolongeaient les ententes sans obtenir d'offres concurrentielles. Les détails figurent dans le rapport de vérification<sup>18</sup>.

Le vérificateur a recommandé que les conseils interdisent à leur personnel de dépasser la date d'expiration et les limites des bons de commande<sup>19</sup>.

### **Audiences du Comité**

Les bons de commande du conseil scolaire du district de Rainbow ont maintenant une durée d'un an et ne peuvent plus se prolonger indéfiniment. Le conseil a aussi instauré un système informatique centralisé pour entrer les bons de commande à la source. Le système garantit que tous les bons de commande portant sur un montant élevé passent par le service des finances et que les prix soumissionnés sont consignés et soumis à ce service. La production d'un rapport mensuel permet de s'assurer que les estimations correspondent aux dépenses réelles. Le cas échéant, les dépassements font l'objet d'un examen minutieux<sup>20</sup>.

## **8. DÉPENDANCE CONTINUE ENVERS LES ENTREPRENEURS**

Des ordres de travail ou contrats de services étaient utilisés pour les besoins courants ou les petits projets. Ces ordres ou contrats coûtaient habituellement moins de 5 000 \$ chacun, la plupart d'entre eux étant inférieurs à 1 000 \$. En général, les politiques d'achat n'exigent pas de processus concurrentiel pour chaque ordre de travail.

Dans trois conseils, le personnel de vérification a relevé plusieurs cas dans lesquels on avait eu recours aux mêmes entrepreneurs pendant plusieurs années sans faire appel à la concurrence. À la suite de l'examen du processus suivi par un conseil pour attribuer les contrats de services de plus de 100 000 \$, le personnel de vérification a constaté que le conseil avait payé 2,8 millions de dollars en 2004 et 2,5 millions en 2005 à des entrepreneurs sans suivre de processus concurrentiel. D'autres exemples sont cités dans le rapport.

Le vérificateur a recommandé aux conseils scolaires de limiter le nombre d'années durant lesquelles un contrat peut être renouvelé sans appel public à la concurrence et de lancer des appels d'offres périodiques pour la prestation des services courants<sup>21</sup>.

### **Audiences du Comité**

Le conseil scolaire du district de Durham instaure un processus selon lequel les soumissions s'afficheront automatiquement dans son système informatique pour indiquer le moment de leur échéance et à quel moment il faut lancer un nouvel appel d'offres<sup>22</sup>.

## **9. DOCUMENTATION À L'APPUI**

Des documents ont été demandés aux conseils pour pouvoir vérifier s'ils avaient suivi un processus concurrentiel et obtenu des propositions de prix avant de passer une commande. Dans certains cas, un tel processus avait été suivi, mais la documentation à l'appui était inexistante ou insuffisante. Des exemples figurent

dans le rapport de vérification. Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires préparent et conservent une documentation appropriée<sup>23</sup>.

## **10. SURVEILLANCE DES PAIEMENTS**

Les conseils vérifiés avaient généralement mis en place de bons systèmes de surveillance des paiements aux fournisseurs. Le personnel de vérification avait toutefois relevé des cas où des améliorations étaient possibles ou des cas dans lesquels des erreurs de paiement n'avaient pas été détectées. Les détails figurent dans le rapport de vérification. Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires interdisent le prépaiement inutile des services<sup>24</sup>.

### **Audiences du Comité**

Le conseil scolaire du district de Rainbow interdit les prépaiements<sup>25</sup>.

## **11. CONSORTIUMS D'ACHAT**

Le ministère des Finances a établi le Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic en 2005 pour promouvoir les initiatives en matière d'achat visant à réaliser des économies ou à obtenir des escomptes de volume.

Les quatre conseils vérifiés faisaient déjà partie de consortiums d'achat avec d'autres organismes du secteur parapublic. Ils s'étaient aussi associés avec des conseils voisins pour le transport des élèves et l'acquisition de différentes fournitures. Par exemple, les six conseils scolaires catholiques de la région du Grand Toronto ont formé en 1998 la Catholic School Boards Services Association (CSBSA).

Le personnel responsable des achats a indiqué que les économies réalisées grâce aux consortiums dépendaient de la taille du conseil. Pour certains articles, les grands conseils économiseraient moins parce que leurs propres volumes d'achat leur auraient donné droit à une remise semblable.

Les biens et services achetés dans le cadre d'achats collectifs sont généralement livrés directement aux écoles. À cause du nombre d'écoles dans certains conseils, la livraison de petites commandes à de nombreux établissements fait augmenter les coûts et réduit les économies potentielles. Les commandes des hôpitaux, des universités et des collèges sont expédiées seulement à un nombre relativement limité d'adresses<sup>26</sup>.

### **Audiences du Comité**

AchatsOntario est une initiative gouvernementale qui relève du ministère des Finances. L'initiative, qui en est au stade préliminaire, débouchera sur l'établissement d'un portail électronique qui reliera les acheteurs et les fournisseurs. Une partie de l'initiative a trait au secteur de l'éducation; il s'agit du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Cette activité fait l'objet

d'un projet pilote dans deux conseils scolaires (le conseil scolaire du district de Toronto et le conseil scolaire du district catholique de Huron-Superior) ainsi que dans certains collèges et universités.

Le MECO vise à garantir que ses membres obtiennent le meilleur prix dans toutes les catégories d'achat. Son efficacité globale consiste en partie à appliquer la discipline d'achat de ses membres à la négociation initiale avec les fournisseurs et à veiller à ce que leur volume d'achat joue un rôle dans la négociation du prix de vente final. Des économies supplémentaires résulteront de la simplification et de l'informatisation des processus d'achat des membres.

Ni l'initiative AchatsOntario ni le MECO ne sont pleinement opérationnels. Les membres du Comité ont appris que d'autres conseils scolaires et d'autres établissements d'enseignement postsecondaire pourront, au cours des 12 prochains mois, évaluer les prix offerts par le MECO et décider d'y adhérer ou non<sup>27</sup>.

Une initiative d'achat provinciale comme le MECO, qui soutient une partie du secteur parapublic, tiendrait compte du besoin de soutenir les fournisseurs et les fabricants de l'Ontario. Certains fournisseurs disponibles pourraient être des fournisseurs locaux et ceux-ci seraient invités à afficher leurs catalogues ou leurs prix en ligne. Même si les quatre conseils vérifiés font partie d'un ou plusieurs consortiums d'achat, ils étaient tous conscients de l'importance d'appuyer leur économie locale<sup>28</sup>.

Le Comité a également appris que les conseils avaient formé 35 consortiums régionaux pour le transport des élèves. Des économies ont été réalisées et d'autres étaient jugées possibles. Un processus d'examen triennal de chaque consortium avait été amorcé<sup>29</sup>.

## 12. GESTION DES CARTES D'ACHAT

Les conseils vérifiés avaient remis des cartes d'achat à certains membres de leur personnel pour aider à réduire les coûts administratifs associés à l'achat des biens de faible valeur. La taille du programme de cartes d'achat variait selon les conseils, comme le montre le tableau suivant.

CONSEIL	NOMBRE DE CARTES D'ACHAT EN 2004-2005	DÉPENSES PAR CARTE D'ACHAT EN 2004-2005 (en millions de dollars)	NOMBRE D'ÉCOLES EN 2006-2007	
			Élémentaires	Secondaires
District de Thames Valley	3 200	5,0	154	32
District de Durham	170	0,3	105	20
District catholique de York	400	0,5	82	14
District de Rainbow	190	1,2	43	11



**Sources :** Ontario, Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006* (Toronto : Le Bureau, 2006), Figure 3, p. 275. Montants fournis par les conseils scolaires individuels; et Ontario, ministère de l'Éducation, *Projections des subventions destinées aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2007-2008 – Printemps 2007* (Toronto : Le Ministère, [2007]). Les chiffres représentent l'utilisation moyenne des installations en 2006-2007.

Dans le passé, les gestionnaires approuvaient les achats des employés à l'avance. Toutefois, les cartes d'achat permettent aux employés de faire des achats individuels, souvent sans avoir à obtenir l'approbation préalable de leurs gestionnaires. Le vérificateur estimait qu'il était essentiel de mettre en place une procédure appropriée d'examen et d'approbation des relevés, pour que les gestionnaires puissent s'assurer que les achats ont été effectués à bon escient. Sauf dans les cas relatés ci-après, chaque conseil avait généralement mis en place des politiques et procédures adéquates pour l'utilisation des cartes d'achat<sup>30</sup>.

## 12.1 Vérification des transactions

Les conseils exigent des titulaires de carte qu'ils rendent compte de tous leurs achats et fournissent des reçus à l'appui de chaque transaction. Les documents à l'appui devraient indiquer le nom de l'acheteur et celui du fournisseur ainsi que le bien ou le service acheté.

On doit vérifier la validité de chaque transaction figurant sur les relevés mensuels, puis transmettre les relevés et les reçus à l'appui en temps voulu aux fins d'approbation par la direction. Le personnel de vérification a toutefois repéré des cas où les reçus étaient inexistantes, photocopiés, télécopiés ou insuffisamment détaillés. Les conseils concernés avaient entrepris des enquêtes sur les dépenses discutables que le personnel de vérification avait portées à leur attention.

Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires exigent des employés qu'ils soumettent des reçus détaillés à l'appui de tous leurs achats et des gestionnaires qu'ils assurent le suivi des dépenses inhabituelles<sup>31</sup>.

## 12.2 Reconnaissance des employés et achat de cadeaux

Les conseils vérifiés n'avaient pas de politiques particulières concernant l'affectation de leurs fonds à l'achat de cadeaux pour reconnaître ou récompenser des employés. Les pratiques variaient beaucoup entre les conseils et au sein d'un même conseil. La décision d'utiliser des fonds publics à cette fin semblait généralement laissée à la discrétion du personnel. Les cartes d'achat étaient souvent utilisées pour payer des arrangements floraux destinés à des membres du personnel ou de leurs familles ou des coupons-cadeaux visant à remercier le personnel. Le vérificateur a cité quelques exemples.

Le vérificateur a noté que les montants individuels étaient peu importants, mais que le total représentait globalement des milliers de dollars. Dans certains cas, les achats peuvent être justifiés, mais le vérificateur estimait qu'il existait un besoin de directives plus formelles. Il a recommandé que les conseils scolaires mettent en

place des politiques précises concernant l'utilisation de leurs fonds pour la reconnaissance des employés et les achats de cadeaux<sup>32</sup>.

### **12.3 Frais de repas imputés à des cartes d'achat**

Dans un conseil, certains cadres supérieurs avaient effectué un certain nombre de transactions suspectes concernant des frais de repas. Ils soumettaient les reçus de carte de crédit, mais rarement les reçus détaillés à l'appui exigés. Lorsqu'il y avait plus d'un convive, les frais étaient généralement divisés et imputés aux cartes d'achat individuelles. Il s'agissait en outre du seul conseil vérifié à ne pas interdire le remboursement des boissons alcoolisées consommées durant un repas.

Le vérificateur a cité des exemples pour illustrer ses préoccupations concernant les frais de repas imputés aux cartes d'achat par certains cadres supérieurs. Il a également remarqué que de nombreux repas avaient été imputés à des cartes d'achat individuelles sans reçus détaillés ni information sur le nombre de convives. Par suite de la vérification, certains membres du personnel ont remboursé les montants excessifs. Des problèmes semblables mais moins graves ont été repérés dans un autre conseil<sup>33</sup>.

### **12.4 Frais de déplacement et de conférence imputés à des cartes d'achat**

Dans un conseil, les cartes d'achat étaient utilisées pour la plupart des frais de déplacement. Dans un autre, seul le directeur de l'éducation était autorisé à utiliser sa carte d'achat pour payer ces frais. Dans un troisième conseil, on utilisait les cartes pour les frais de déplacement, mais dans une mesure moindre. Le quatrième conseil, quant à lui, remettait des cartes de crédit distinctes à ses cadres supérieurs pour les frais de déplacement et d'autres dépenses liées aux affaires du conseil.

À plusieurs occasions, des cadres supérieurs d'un conseil ont assisté à des conférences (qui duraient habituellement trois ou quatre jours), mais passé une semaine ou plus sur les lieux. La direction a indiqué que les séjours prolongés étaient permis à condition que l'employé paie tous les coûts additionnels. Le personnel de vérification a néanmoins constaté que certains employés avaient utilisé leurs cartes d'achat pour payer des frais de déplacement liés aux séjours prolongés et que ces frais n'avaient pas été remboursés au conseil. Le vérificateur a aussi relevé des cas dans lesquels des certificats-voyage avaient été achetés vers la fin de l'exercice pour être utilisés ultérieurement. Le rapport de vérification contient des exemples détaillés.

Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires veillent à ce que les montants imputés soient raisonnables, évitent de payer des dépenses personnelles et interdisent l'achat de certificats-voyage<sup>34</sup>.



## 12.5 Utilisation des cartes

Pour atténuer le risque d'abus des cartes d'achat, le vérificateur estimait que les conseils devaient s'assurer de les remettre uniquement aux employés qui en ont besoin pour exercer leurs fonctions. Les limites de dépenses devraient correspondre aux besoins de chaque employé.

Un conseil avait distribué environ 3 200 cartes, dont 15 % étaient inactives depuis plus d'un an. Le conseil estimait que 25 % de ces cartes pouvaient être éliminées. Les trois autres conseils n'avaient pas ce problème, car ils émettaient beaucoup moins de cartes.

Le vérificateur a recommandé que les conseils scolaires examinent le nombre de cartes d'achat remises au personnel et annulent les cartes inutiles<sup>35</sup>.

### Audiences du Comité

Les directeurs de l'éducation ont parlé des contrôles qu'ils avaient instaurés pour gérer l'utilisation des cartes d'achat. Les directeurs d'école, les agents de supervision et même les directeurs de l'éducation ont un rôle à jouer dans la surveillance des dépenses des employés dont ils sont responsables.

Les politiques et les procédures ont été revues et clarifiées. Le conseil scolaire du district de Thames Valley fait signer par les employés auxquels il remet des cartes d'achat une formule indiquant qu'ils comprennent les conditions d'utilisation de la carte. Le conseil exerce également un contrôle des cartes de sorte qu'elles ne soient utilisées que dans certains endroits<sup>36</sup>.

### Vérification des transactions

Le conseil scolaire du district de Durham a maintenant un processus d'approbation mensuel par son contrôleur des finances de toutes les dépenses imputées aux cartes d'achat. Le conseil scolaire du district de Rainbow rappelle régulièrement à son personnel l'importance de fournir des reçus. Les superviseurs immédiats et les surintendants sont avisés des reçus égarés. Les dépenses inhabituelles sont signalées et font l'objet d'une enquête.

Le conseil scolaire du district catholique de York a adopté un nouveau formulaire que les employés doivent remplir quand ils égarent des reçus. Ils doivent indiquer le lieu, l'objet et le résultat de l'achat. Un outil exclusif de calcul du kilométrage entre les écoles dans le territoire du conseil a été adopté. Les deux initiatives ont vu le jour au moment où le personnel de vérification effectuait son travail au conseil<sup>37</sup>.

### Reconnaissance des employés et achat de cadeaux

Le conseil scolaire du district catholique de York examinait sa politique relative à la reconnaissance des employés et à l'achat de cadeaux et comptait terminer cet examen avant la fin de l'année scolaire. Le conseil scolaire du district de Rainbow a élaboré des lignes directrices à l'intention de son personnel au sujet de l'utilisation des fonds pour les événements sociaux<sup>38</sup>.

**Frais de repas imputés à des cartes d'achat**

Le conseil scolaire du district de Rainbow a revu sa politique sur le remboursement des boissons alcoolisées. Le conseil scolaire du district catholique de York n'a jamais effectué le remboursement des boissons alcoolisées<sup>39</sup>.

**Frais de déplacement et de conférence**

Le conseil scolaire du district de Rainbow n'a jamais autorisé l'imputation des frais de déplacement aux cartes d'achat, sauf pour le directeur de l'éducation et deux adjoints administratifs. Les autres employés paient d'abord les frais et présentent ensuite une demande de remboursement<sup>40</sup>.

**Utilisation des cartes**

Le conseil scolaire du district de Rainbow a un processus d'examen annuel des cartes d'achat non utilisées, lesquelles sont ensuite annulées<sup>41</sup>.

**Recommandation du Comité**

Le Comité appuie sans réserve la recommandation que le vérificateur a faite aux quatre conseils scolaires vérifiés, à savoir qu'ils examinent le nombre de cartes d'achat remises au personnel et qu'ils annulent les cartes inutiles.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**2. Chaque conseil scolaire de district examine le nombre de cartes d'achat émises dans son système et annule celles qu'il considère inutiles de façon à maintenir un contrôle raisonnable de la responsabilité.**

**Le Comité demande au ministère de l'Éducation de présenter une réponse écrite à cette recommandation au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

## NOTES

<sup>1</sup> Ontario, Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006* (Toronto : Le Bureau, 2006), p. 267-268.

<sup>2</sup> Ibid., p. 268-269.

<sup>3</sup> Ibid., p. 267.

<sup>4</sup> Assemblée législative de l'Ontario, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 2<sup>e</sup> session, 38<sup>e</sup> législature (26 avril 2007): P-309.

<sup>5</sup> Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, 2<sup>e</sup> session, 38<sup>e</sup> législature (5 décembre 2006) : 6705-6706.

<sup>6</sup> Note de service du 5 décembre 2006 de la sous-ministre adjointe, Division des opérations et des finances, ministère de l'Éducation de l'Ontario, aux directrices et directeurs de l'éducation relativement aux directives sur les dépenses des conseils scolaires.

<sup>7</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-316 – P-317.

<sup>8</sup> Ibid., P-316.

<sup>9</sup> Ibid., P-312 – P-313 et P-321.

<sup>10</sup> Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006*, p. 270.

<sup>11</sup> Ibid., p. 273.

<sup>12</sup> Ibid., p. 270-271.

<sup>13</sup> Ibid., p. 273.

<sup>14</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-319.

<sup>15</sup> Ibid., P-321.

<sup>16</sup> Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006*, p. 271.

<sup>17</sup> Ibid., p. 273.

<sup>18</sup> Ibid., p. 271-272.

<sup>19</sup> Ibid., p. 273.

<sup>20</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-321.

<sup>21</sup> Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006*, p. 273.

<sup>22</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-321.

<sup>23</sup> Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006*, p. 273-274.

<sup>24</sup> Ibid., p. 274.

<sup>25</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-321.

<sup>26</sup> Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006*, p. 275.

<sup>27</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-312.

<sup>28</sup> Ibid., P-313 – P-314.

<sup>29</sup> Ibid., P-314 – P-315.

<sup>30</sup> Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006*, p. 275-276.

<sup>31</sup> Ibid., p. 275-276.

<sup>32</sup> Ibid., p. 276-277.

<sup>33</sup> Ibid., p. 277-278.

<sup>34</sup> Ibid., p. 278-279.

<sup>35</sup> Ibid., p. 280.

<sup>36</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, P-311 – P-313 et P-321.

<sup>37</sup> Ibid., P-321.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

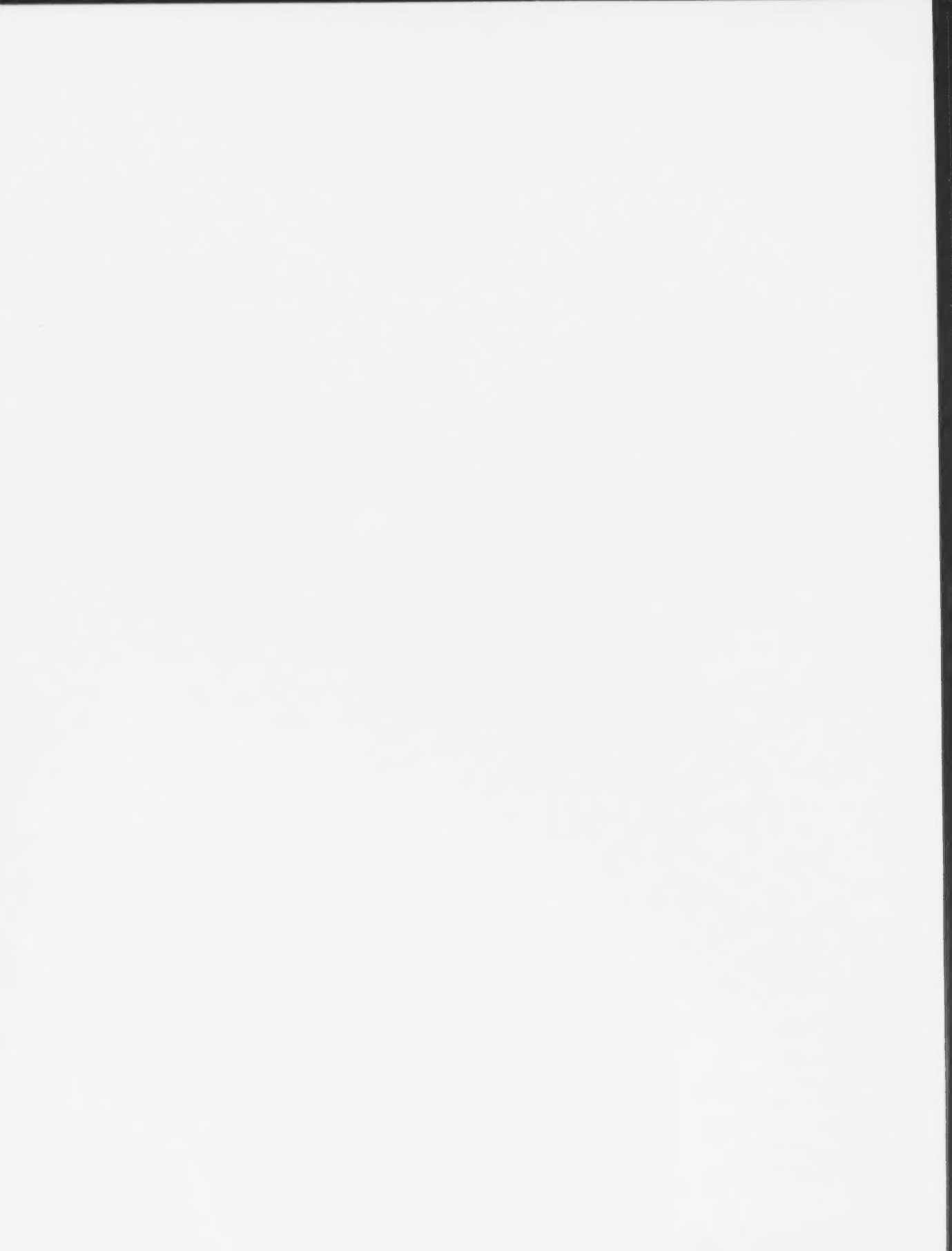
<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.



## **ANNEXE A**

### **Directives sur les dépenses**



Business & Finance Division  
900 Bay Street  
20th Floor, Mowat Block  
Queen's Park  
Toronto ON M7A 1L2  
Telephone (416) 325-6127

Division des opérations et des finances  
900, rue Bay  
20 étage, Édifice Mowat  
Queen's Park  
Toronto ON M7A 1L2  
Téléphone (416) 325-6127

**2006:B15**

## **NOTE DE SERVICE**

**DESTINATAIRES :** Directrices et directeurs de l'éducation

**EXPÉDITEUR :** Nancy Naylor  
Sous-ministre adjointe  
Division des opérations et des finances

**DATE :** Le 5 décembre 2006

**OBJET :** Directives sur les dépenses des conseils scolaires

---

La présente vise à vous informer d'une nouvelle initiative prise par le Ministère pour aider les conseils scolaires à élaborer des lignes directrices concernant leurs dépenses. Le Ministère est conscient qu'un grand nombre de conseils scolaires ont des pratiques établies et responsables quant à leurs dépenses. Toutefois, ces pratiques ne sont pas toutes rendues publiques, et l'information fournie varie grandement d'un conseil à un autre. Dans la foulée de l'engagement du Ministère à travailler avec les conseils scolaires et autres partenaires en éducation afin d'améliorer les pratiques opérationnelles et de gestion, cette initiative continuera de renforcer la confiance du public dans l'idée que l'Ontario dispose d'un système d'éducation bien géré qui concentre ses ressources sur les élèves.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario a publié les résultats de la première vérification de l'optimisation des ressources qu'il avait réalisée dans le secteur des conseils scolaires, au cours de laquelle les pratiques des conseils en matière d'achats avaient été examinées. Ce rapport comporte des recommandations visant à améliorer les pratiques actuelles. Le Ministère apprécie et appuie l'avis émis par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario; il incite fortement tous les conseils scolaires à passer en revue leurs pratiques à la lumière des recommandations formulées. Les directives émises par le Ministère relativement aux dépenses guideront aussi cette démarche des conseils.

Les directives sont à l'intention des conseillères et conseillers scolaires et du personnel des conseils concernant les secteurs de dépenses suivants : 1) utilisation des cartes de crédit professionnelles; 2) déplacements, repas et accueil; 3) publicité; 4) défense des intérêts. L'objectif de ces directives est de définir une norme provinciale sur laquelle les conseils scolaires se fonderont pour élaborer leurs propres politiques dans chaque domaine ou pour passer en revue leurs lignes directrices et politiques actuelles. Le Ministère compte travailler avec les conseils scolaires afin d'élaborer des directives additionnelles pour d'autres secteurs de dépenses.

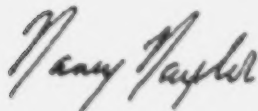
Le Ministère a mené une enquête informelle l'été dernier sur les politiques existantes des conseils scolaires relatives à chacun des quatre secteurs de dépenses. Les résultats obtenus ont permis de constater que, bien qu'un grand nombre de conseils aient élaboré des politiques dans un secteur ou plus, il est nécessaire d'uniformiser davantage le contenu de celles-ci et de veiller à ce qu'elles soient mises à la disposition du public, sur les sites Web des conseils scolaires.

Chacune des directives ci-jointes :

1. Énonce les principes qui devraient guider l'élaboration de la politique;
2. Précise les pratiques exemplaires qui permettent d'appliquer les principes;
3. Fournit des exemples de dépenses appropriées et non appropriées. Il est bon de souligner que ces exemples ne constituent pas une liste exhaustive et que d'autres exemples peuvent être relevés.

On s'attend à ce que les conseils scolaires établissent de nouvelles politiques ou révisent leurs politiques actuelles par rapport à chacun des quatre secteurs de dépenses, et que ces politiques soient conformes aux directives fournies par le Ministère. De plus, les conseils devraient afficher leurs politiques sur leurs sites Web, au plus tard le 31 mars 2007.

Tandis que nous continuerons à mettre l'accent sur nos objectifs communs, qui consistent à améliorer le rendement des élèves, à augmenter les taux de diplomation, à diminuer les taux d'abandon scolaire et à réduire l'effectif des classes au primaire, cette initiative permettra de répondre à la nécessité d'une plus grande transparence quant à notre utilisation des ressources pour atteindre ces objectifs.



Nancy Naylor  
Assistant Deputy Minister  
Business and Finance Division

P-J.



# UTILISATION DES CARTES DE CRÉDIT PROFESSIONNELLES

## PRINCIPE :

L'utilisation des cartes de crédit professionnelles devrait renforcer l'efficacité en simplifiant l'acquisition, la réception et le paiement d'achats de faible valeur et le remboursement des frais de déplacement; elle devrait reposer sur des politiques et modalités pertinentes du conseil concernant entre autres la protection de la carte. Ces politiques devraient s'assurer que les titulaires de carte prennent les mesures voulues et font preuve de discernement lorsqu'ils utilisent les cartes de crédit professionnelles. Ces politiques doivent être affichées sur le site Web public du conseil scolaire.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES :

- L'utilisation appropriée des cartes de crédit professionnelles est précisée dans les politiques et modalités du conseil.
- Les politiques et modalités concernant les cartes de crédit professionnelles sont passées en revue avec les titulaires de carte.
- Les cartes de crédit professionnelles sont utilisées pour payer uniquement les dépenses liées aux fonctions du titulaire de carte.
- Le titulaire de carte est responsable de la carte et du respect de toutes les conditions.
- Toutes les dépenses sont justifiées par des reçus; les demandes de remboursement des frais d'accueil devraient inclure le nom des personnes invitées et leur rôle. L'objectif de l'accueil est aussi indiqué clairement.
- Les frais sont approuvés par un employé d'un échelon supérieur (par exemple, le supérieur immédiat); pour les conseillères et conseillers scolaires, il s'agit de la présidente ou du président du conseil ou d'un haut dirigeant désigné du conseil; pour la présidente ou le président du conseil, il s'agit d'un haut dirigeant désigné du conseil autre que la directrice ou le directeur de l'éducation; la présidente ou le président du conseil doit approuver toutes les dépenses engagées par la directrice ou le directeur de l'éducation.
- Les avances en espèces devraient être limitées au minimum et on ne devrait y avoir recours que dans des circonstances inhabituelles; il faut obtenir les approbations appropriées.
- Un processus de contrôle est en place pour veiller à ce que les cartes de crédit professionnelles soient utilisées conformément aux politiques et modalités établies.

## EXEMPLES :

Voici un exemple d'utilisation appropriée d'une carte de crédit professionnelle :

- Paiement des frais de déplacement, le repas et d'accueil, conformément aux politiques et modalités établies.
- Marques de reconnaissance pour des services bénévoles, comme des présentations, des conférenciers invités ou des départs à la retraite.

Voici des exemples d'utilisation inappropriée d'une carte de crédit professionnelle :

- Frais personnels, comme les déplacements aux fins personnelles.
- Cadeaux luxueux .
- Achats fractionnés pour contourner les limites approuvées.

### **STATISTIQUES :**

Sur les 72 conseils scolaires ayant fait l'objet du sondage, 19 avaient affiché sur leur site Web public leur politique sur les cartes de crédit professionnelles. Les politiques de huit conseils portaient sur des types de dépenses spécifiques autorisées sur la carte de crédit. Un conseil exigeait qu'une preuve de dépense accompagne la demande de remboursement.

## **FRAIS DE DÉPLACEMENT, DE REPAS ET D'ACCUEIL**

### **PRINCIPE :**

Les dépenses des conseils scolaires liées aux déplacements, aux repas et à l'accueil doivent être raisonnables et transparentes et être assorties de mécanismes de responsabilité et de rapports appropriés reposant sur des politiques à l'échelle du système.

### **PRATIQUES EXEMPLAIRES :**

- La politique et les procédés devraient être affichés publiquement sur le site Web du conseil scolaire.
- La politique devrait clairement porter sur ce qui suit :
  - Remboursement des frais de déplacement à l'intérieur et à l'extérieur de la province.
  - Taux de remboursement du kilométrage pour l'utilisation de véhicules personnels.
  - Indemnités de repas.
  - Frais d'accueil.
  - Politique sur le remboursement des boissons alcoolisées.
  - Normes d'hébergement.
  - Frais non remboursables.
  - Avances en espèces.
- Les dépenses respectent les politiques et modalités établies.
- Les politiques et modalités incluent les exceptions et les processus à suivre.
- Les politiques et modalités prévoient le traitement équitable et uniforme de tous les employés et, le cas échéant, sont conformes aux conventions collectives.
- Les dépenses sont liées aux fonctions de l'employé, appuient les objectifs en matière de programmes de l'organisme et maximisent les avantages pour l'organisme.
- L'original des reçus à l'appui de la demande de remboursement est annexé; les demandes de remboursement des frais d'accueil devraient inclure le nom des personnes invitées et leur rôle. Le but de l'accueil est aussi précisé clairement.
- Les frais sont approuvés par un employé d'un échelon supérieur (par exemple, le supérieur immédiat); pour les conseillères et conseillers scolaires, il s'agit de la présidente ou du président du conseil ou d'un haut dirigeant désigné du conseil; pour la présidente ou le président du conseil, il s'agit d'un haut dirigeant désigné du conseil autre que la directrice ou le directeur de l'éducation; la présidente ou le président du conseil doit approuver toutes les dépenses engagées par la directrice ou le directeur de l'éducation.
- Les politiques du conseil expliquent clairement quand et si le remboursement des boissons alcoolisées est autorisé; le remboursement des boissons alcoolisées n'est pas encouragé.
- Les avances en espèces devraient être limitées au minimum et on ne devrait y avoir recours que dans des circonstances inhabituelles; il faut obtenir les approbations appropriées.

- Préférence sera donnée aux services de voyage et d'hébergement qui offrent des taux spécialement négociés (comme les taux consentis aux gouvernements)
- On doit effectuer un examen et une vérification périodiques des dépenses pour surveiller de près le respect de la politique.

### **EXEMPLES :**

Voici un exemple de dépenses appropriées pour les déplacements, les repas et l'accueil :

- Coût de participation des représentants officiels du conseil à une réunion utile pour le conseil (comme des conférences sur l'éducation ou les affaires, des réunions d'associations d'intervenants, des séances de perfectionnement professionnel).
- Marques de reconnaissance pour des services bénévoles, comme des présentations, des conférenciers invités.

Voici des exemples de dépenses inappropriées pour les déplacements, les repas et l'accueil :

- Frais de repas et d'accueil excessifs.
- Films et mini-bar dans les hôtels.
- Changement du mobilier de bureau lors des changements de personnel
- Appui à des mobilisations de fonds ou un événement pour une partie politique spécifique.
- Cadeaux luxueux .

### **STATISTIQUES :**

Sur les 72 conseils scolaires ayant fait l'objet du sondage, 44 avaient affiché sur leur site Web public leur politique sur les frais de déplacement, de repas et d'accueil. Trente et un conseils exigeaient la soumission de l'original des reçus pour le remboursement des frais. L'approbation des déplacements était mentionnée dans la politique de 29 conseils et 12 conseils exigeaient des approbations supplémentaires pour les déplacements à l'extérieur de la province ou du pays. Vingt-quatre conseils avaient prévu une indemnité de repas journalière dans leur politique. Un conseil autorisait le remboursement des boissons alcoolisées.

## **DÉPENSES PUBLICITAIRES**

### **PRINCIPE :**

Les dépenses publicitaires ont pour but d'informer et d'éduquer le public et de le sensibiliser aux programmes, services, enjeux, événements et activités communautaires dans le secteur de l'éducation pouvant particulièrement intéresser les élèves et leurs familles ou leur bénéficié. Le niveau des dépenses devrait être approprié au statut de conseil scolaire financé par les contribuables dont le but est essentiellement d'éduquer les élèves.

### **PRATIQUES EXEMPLAIRES :**

- Les conseils scolaires font preuve de diligence raisonnable lorsqu'ils choisissent la méthode publicitaire qui permet de maximiser l'efficacité et de bénéficier aux élèves.
- Les approbations appropriées appuient la nature et la portée d'une campagne publicitaire.
- Les campagnes publicitaires ciblent des groupes précis qui ont besoin de recevoir des renseignements.
- La publicité présente des renseignements objectifs, documentés et explicatifs reposant sur des faits vérifiables et ce, de façon objective, juste et équitable.
- Les campagnes publicitaires respectent les lois et règlements applicables.
- Les conseils scolaires peuvent obtenir des résultats mesurables par suite des activités publicitaires (par exemple, augmentation du nombre de demandes de renseignements ou des taux de participation; sondages de sensibilisation).
- Les conseils scolaires ont un processus qui assure la bonne gestion des dépenses publicitaires de manière à réaliser les résultats prévus (comme vérifier que la publicité a été faite comme il se doit et si les résultats escomptés ont été obtenus).
- Les conseils scolaires possèdent un processus d'appel d'offres pour les dépenses importantes en publicité.

### **EXEMPLES :**

Voici des exemples d'utilisation appropriée de la publicité :

- Inscription à l'école, y compris au jardin d'enfants.
- Programmes offerts.
- Activités parascolaires.
- Consultations publiques.
- Possibilités d'emploi.
- Appels d'offres pour des biens et services.

- Reddition de comptes du conseil scolaire au public (par exemple, publication annuelle de l'état financier du conseil).
- Renseignements fournis aux détenteurs de droits d'éducation en langue française et catholique sur leurs droits constitutionnels et sur la disponibilité de l'éducation en français et catholique dans leur collectivité.

Voici des exemples d'utilisation inappropriée de la publicité :

- Recrutement d'élèves auprès d'autres conseils scolaires ou d'autres écoles.
- Renseignements impossibles à vérifier ou trompeurs.
- Utiliser de la publicité ou des communications payées auprès des parents, du personnel enseignant ou des élèves au seul but de promouvoir le gouvernement ou d'autres partenaires de l'éducation.
- Utiliser de la publicité visant des groupes non appropriés (par exemple, par des appels téléphoniques de masse et des messages téléphoniques automatiques).

### **STATISTIQUES :**

Sur les 72 conseils scolaires ayant fait l'objet du sondage, 13 avaient affiché une politique publicitaire sur leur site Web public. Sur ces 13 conseils, seulement 2 mentionnaient les exigences concernant le plan de communication et le budget dans leur politique, de même que l'approbation des exceptions à la politique. Cinq conseils scolaires mentionnaient un processus de sélection compétitif dans leur politique publicitaire.

# DÉPENSES LIÉES À LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS

## PRINCIPE :

La communication des conseils scolaires avec le gouvernement de l'Ontario est une activité importante permettant d'identifier les enjeux stratégiques et financiers, d'en discuter et d'y trouver des solutions. L'Ontario dispose d'une structure efficace de gestion de l'éducation qui permet de veiller à ce qu'il existe des communications ouvertes et permanentes entre les conseils scolaires et la province, y compris des tables de partenariat, des séances ordinaires et d'autres outils créés par le gouvernement.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES :

- Mettre l'accent sur des communications continues entre les conseils scolaires, les partenaires de l'éducation et le gouvernement par le biais de mécanismes et de moyens établis.
- Éviter de baser les communications sur des programmes personnels ou politiques partisans.
- Maximiser les ressources permettant d'assurer la réussite des élèves et l'amélioration de leur rendement.

## EXEMPLES :

Voici un exemple de dépenses appropriées pour la défense des intérêts :

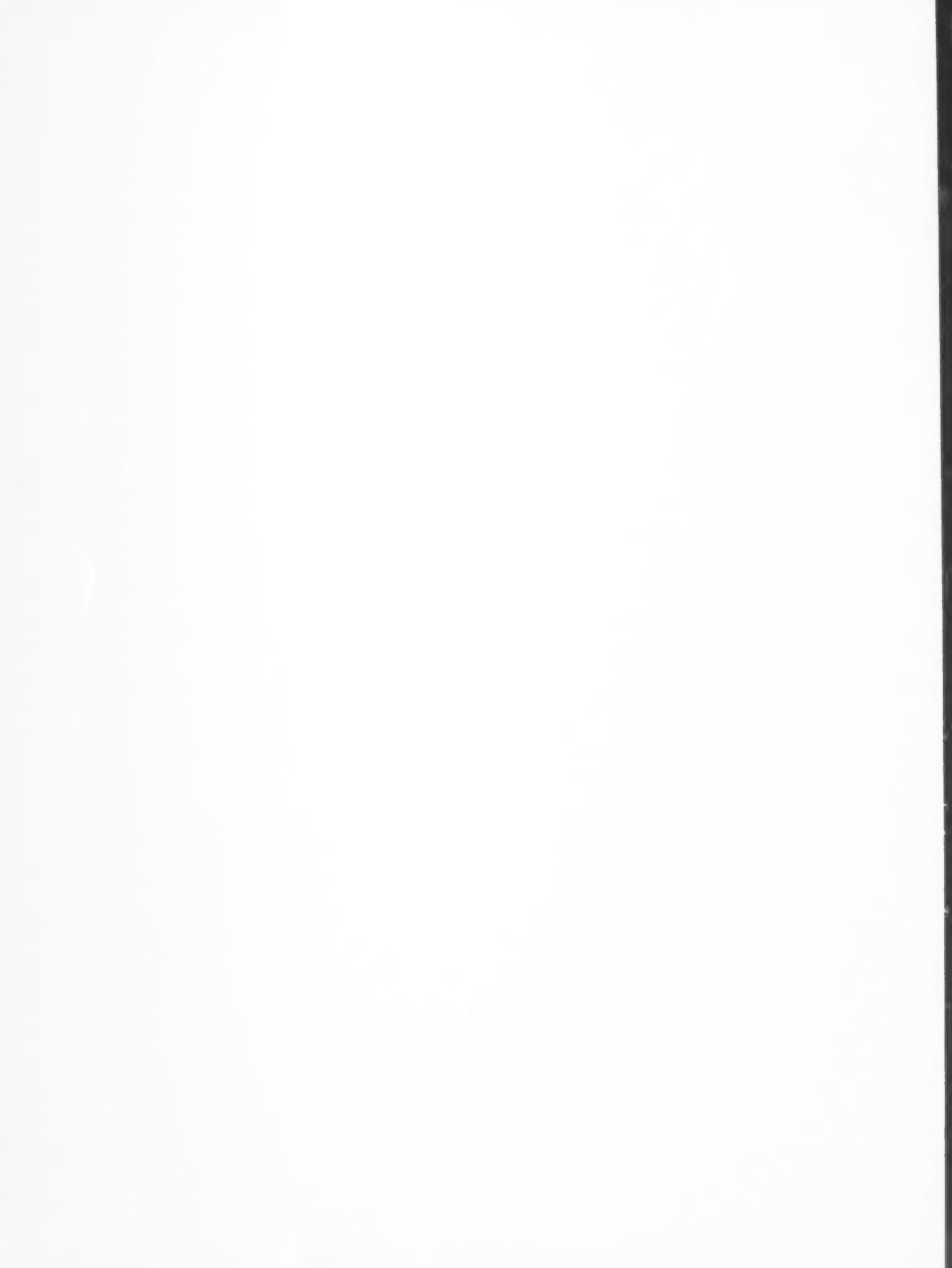
- Cotisations de membre et droits versés à des organismes appropriés.

Voici des exemples de dépenses inappropriées pour la défense des intérêts :

- Insertion d'un document visant à défendre un point de vue particulier dans les bulletins et les rapports annuels.
- Utilisation des élèves comme outils de défense des intérêts des conseils et des écoles auprès du public, des partenaires de l'éducation et des gouvernements.
- Utilisation des fonds du conseil pour assister à des événements pour une partie politique spécifique.

## STATISTIQUES :

Aucun des conseils ayant fait l'objet du sondage n'avait adopté de politique distincte et communiquée au public sur la défense des intérêts.





## **ANNEXE B**

**Lettres au ministère de l'Éducation et aux conseils scolaires**



Le 16 mai 2007

Madame Nancy Naylor, sous-ministre adjointe  
Ministère de l'Éducation  
Division des opérations et des finances de l'éducation élémentaire et secondaire  
900, rue Bay  
22<sup>e</sup> étage, Édifice Mowat  
Toronto (Ontario) M7A 1L2

Madame,

Le jeudi 26 avril 2007, le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences sur la section 3.11 du *Rapport annuel 2006* du vérificateur général, Conseils scolaires – acquisition de biens et services. Les membres du Comité se sont réunis avec vous et avec les représentants des quatre conseils scolaires dont les politiques et les procédures étaient au cœur des constatations et des recommandations de la section 3.11.

Le Comité souscrit aux constatations et aux recommandations du vérificateur formulées dans la section 3.11. Il apprécie par ailleurs la réponse du ministère de l'Éducation au rapport du vérificateur ainsi que celles des quatre conseils scolaires vérifiés.

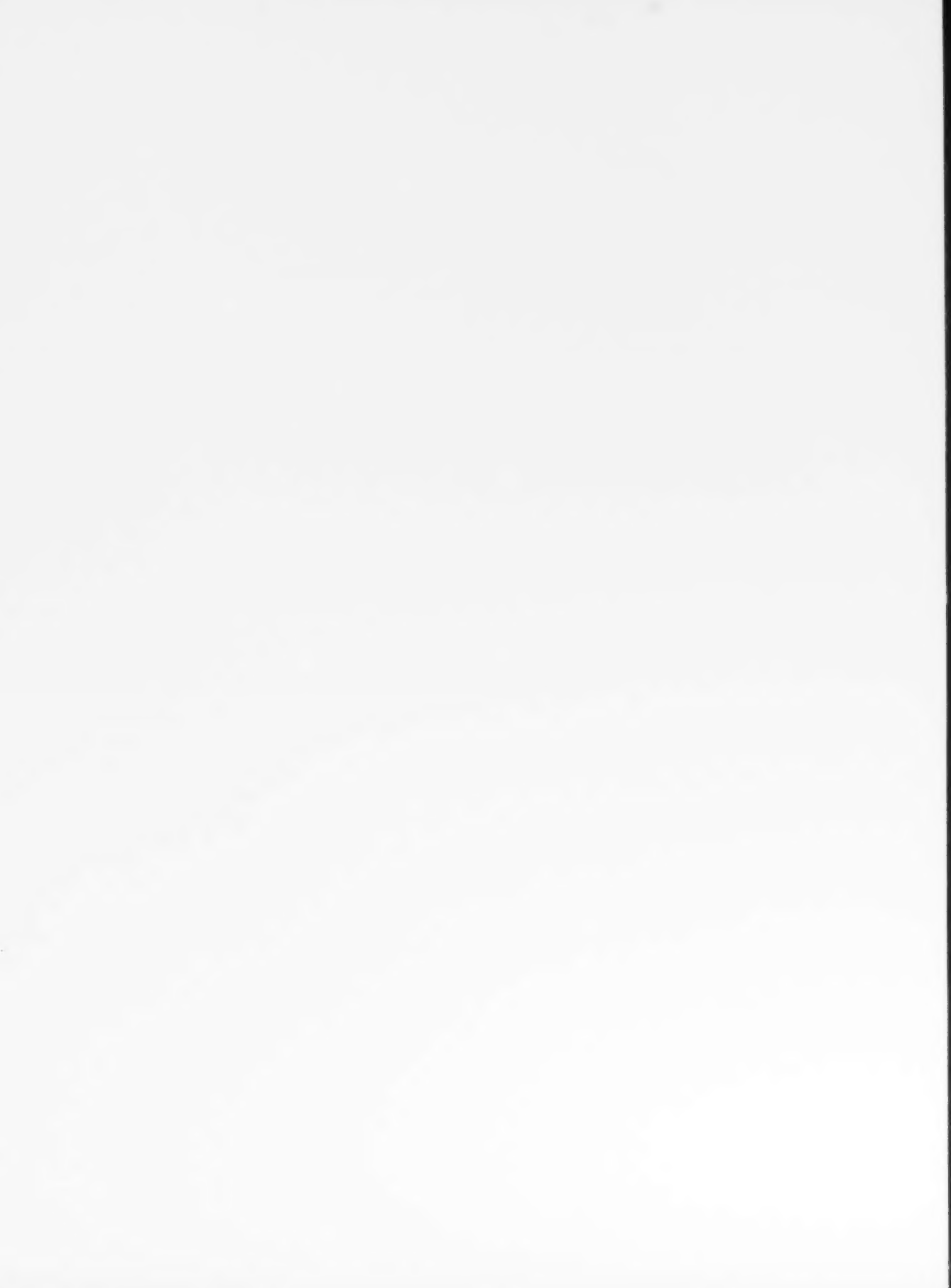
Le 5 décembre 2006, peu après la publication du rapport du vérificateur, le ministère de l'Éducation a fait parvenir des directives sur les dépenses à tous les conseils scolaires. Ces directives portaient sur quatre secteurs de dépenses, à savoir l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, les déplacements, les repas et l'accueil, la publicité et la défense des intérêts. Des politiques s'inscrivant dans ces directives devaient être mises à la disposition du public sur le site Web de chaque conseil scolaire au plus tard le 31 mars 2007. Au cours des audiences, le Comité a appris que si de nombreux conseils avaient répondu à cette attente, pour beaucoup d'autres ce n'était pas le cas.

Le Comité estime que les politiques des conseils dans ces domaines doivent être soumises à l'examen du public. Il demande au ministère de l'Éducation de lui présenter d'ici le 15 juillet 2007 un rapport sur les conseils qui n'ont pas affiché les politiques pertinentes sur leurs sites Web en date du 30 juin 2007.

Nous demandons au Ministère de faire parvenir sa réponse à M. Katch Koch, greffier du Comité.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de mes sentiments distingués.

Norm Sterling, député  
Président du Comité



Le 16 mai 2007

[Nom du directeur ou de la directrice de l'éducation]

[Nom du conseil scolaire]

[Adresse]

Madame, (OU) Monsieur,

Le jeudi 26 avril 2007, le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences sur la section 3.11 du *Rapport annuel 2006* du vérificateur général, Conseils scolaires – acquisition de biens et services. Les membres du Comité se sont réunis avec les représentants du ministère de l'Éducation et des quatre conseils scolaires dont les politiques et les procédures étaient au cœur des constatations et des recommandations de la section 3.11.

Le Comité souscrit aux constatations et aux recommandations du vérificateur formulées dans la section 3.11. Il apprécie par ailleurs la réponse du Ministère au rapport du vérificateur ainsi que celles des quatre conseils scolaires vérifiés.

Le 5 décembre 2006, peu après la publication du rapport du vérificateur, le ministère de l'Éducation a fait parvenir des directives sur les dépenses à tous les conseils scolaires. Ces directives portaient sur quatre secteurs de dépenses, à savoir l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, les déplacements, les repas et l'accueil, la publicité et la défense des intérêts. Des politiques s'inscrivant dans les directives devaient être mises à la disposition du public sur le site Web de chaque conseil scolaire au plus tard le 31 mars 2007. Au cours des audiences, le Comité a appris que si de nombreux conseils avaient répondu à cette attente, pour beaucoup d'autres ce n'était pas le cas.

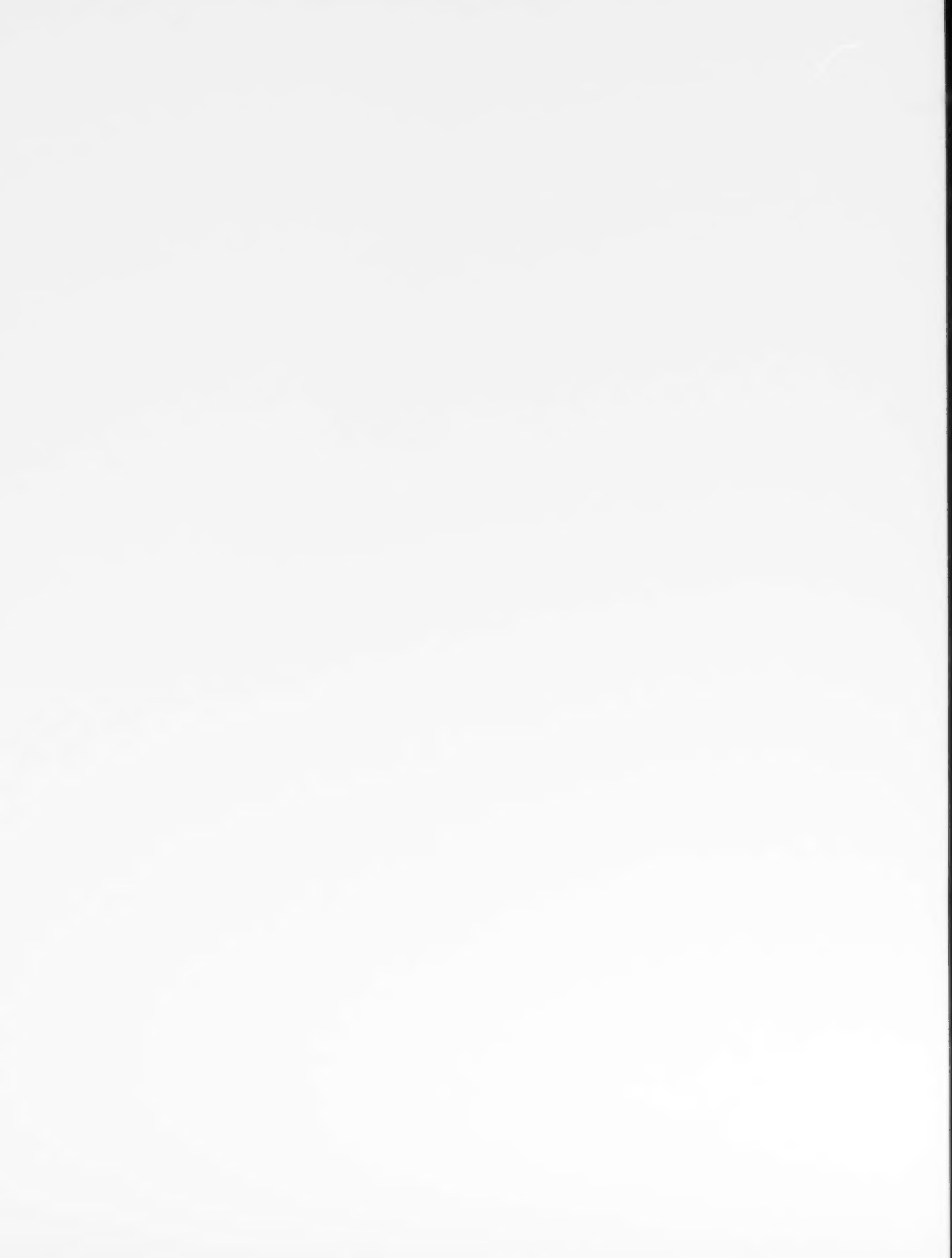
Le Comité estime que les politiques des conseils dans ces domaines doivent être soumises à l'examen du public. Il a demandé au ministère de l'Éducation de lui présenter d'ici le 15 juillet 2007 un rapport sur les conseils qui n'ont pas affiché les politiques pertinentes sur leurs sites Web en date du 30 juin 2007.

Veuillez agréer, Madame, (OU) Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Norm Sterling, député  
Président du Comité

c.c. Présidence du conseil scolaire

M<sup>me</sup> Nancy Naylor, sous-ministre adjointe, Division des opérations et des finances,  
Ministère de l'Éducation



## **ANNEXE C**

**Réponses des conseils scolaires vérifiés au rapport du vérificateur général**





Recommandation du vérificateur	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p>1. Pour mieux s'assurer que les biens et services sont acquis dans un souci d'économie et que tout le personnel adopte des pratiques d'achat efficaces, les conseils scolaires doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que le service des achats soit consulté au sujet de tous les grands achats;</li> <li>• s'assurer que tous les biens et services sont acquis en régime de concurrence conformément à leurs politiques;</li> <li>• lancer un appel public à la concurrence pour les grands achats ou lorsqu'il pourrait ne pas y avoir suffisamment de soumissionnaires;</li> </ul>	<p>Tous les conseils ont comme pratique générale de veiller à ce que le service des achats soit consulté au sujet de tous les grands achats.</p> <p>Un conseil s'emploie à améliorer le système informatique centralisé pour assurer l'observation de cette recommandation.</p> <p>Les conseils exigent que tous les biens et services soient acquis en régime de concurrence. Un conseil a indiqué que dans certains cas urgents, qui concernent habituellement la gestion des installations, il se peut qu'il ne soit pas possible d'obtenir trois soumissions écrites pour des biens et services comme l'exige la politique.</p> <p>Un conseil établit en outre une liste de fournisseurs attirés.</p> <p>Tous les conseils respectent cette exigence en prenant un ou plusieurs des moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• affichage sur le site Web du conseil</li> <li>• maintien d'une liste de soumissionnaires</li> <li>• affichage sur un site Web national</li> </ul>	<p>Le déploiement intégral du système informatique amélioré est prévu d'ici août 2007.</p> <p>Dans le cadre de l'examen de ses politiques et de ses procédures, l'administration d'un conseil envisage de réviser les limites monétaires pour obtenir trois soumissions écrites; des changements pourraient être apportés d'ici avril 2007.</p>

## Résumé global des réponses des quatre conseils au Rapport du vérificateur général de l'Ontario

Recommandation du vérificateur	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<ul style="list-style-type: none"> <li>limiter le nombre d'années durant lesquelles un contrat peut être renouvelé sans appel public à la concurrence;</li> <li>interdire leur personnel de dépasser la date d'expiration et les limites des bons de commande;</li> <li>lancer des appels d'offres périodiques pour la prestation des services courants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>annonce dans les journaux.</li> </ul> <p>Trois conseils (dont l'un n'a pas encore déposé sa politique) appliquent cette pratique de façon générale. Un conseil révisera sa politique actuelle à l'échéance des contrats existants.</p> <p>Un conseil a indiqué que ceci n'était pas possible dans le cas des éditeurs qui détiennent les droits d'auteur de livres et de matériel didactique puisqu'il s'agit de fournisseurs uniques.</p> <p>La politique actuelle est maintenant instaurée dans tous les conseils.</p> <p>Trois conseils ont adopté une politique et un autre en adoptera une à l'échéance des contrats actuels.</p>	<p>Un conseil fera état de cette recommandation dans ses procédures et dans une politique d'achat révisée prévue pour avril 2007.</p>
<p>2. Pour démontrer que toutes les décisions d'achat ont été prises dans un souci d'économie, les conseils scolaires doivent préparer et conserver une documentation appropriée.</p>	<p>Tous les conseils exigent que le personnel conserve une documentation appropriée. Deux conseils ont passé en revue les politiques en place avec le personnel concerné.</p>	

Recommandation du vérificateur	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
	Un conseil a élaboré un formulaire de processus de soumission pour améliorer la documentation. Ce formulaire servira à suivre et à documenter le processus d'appel d'offres.	
3. Pour se protéger contre le risque de ne pas recevoir les services payés, les conseils scolaires doivent interdire le prépaiement inutile des services.	<p>Trois conseils (dont l'un n'a pas encore déposé la politique) interdisent les prépaiements.</p> <p>Un conseil a un processus d'exemption pour des circonstances précises. Toute situation pouvant être admissible à une exemption nécessite la démonstration d'un avantage financier, l'évaluation de la sécurité et du risque et l'approbation du conseil.</p>	Ce conseil donnera suite à cette recommandation dans sa politique révisée en avril 2007.
4. Pour s'assurer que seules les dépenses justifiées sont imputées aux cartes d'achat, les conseils scolaires doivent exiger des employés qu'ils soumettent des reçus détaillés à l'appui de tous leurs achats et des gestionnaires qu'ils assurent le suivi des dépenses inhabituelles.	<p>Tous les conseils scolaires ont une politique ou une ligne directrice pour s'assurer que seules les dépenses justifiées sont imputées, que toutes les dépenses sont justifiées et qu'un suivi est effectué au besoin. Dans certains cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil a passé en revue les exigences avec les titulaires de carte et le personnel du service des finances.</li> <li>• Quand ils reçoivent leur carte, les titulaires de carte doivent signer une formule qui indique qu'ils ont pris connaissance des exigences du conseil.</li> <li>• Des examens/vérifications ont lieu annuellement pour assurer le respect de ces lignes directrices.</li> </ul>	La présentation de la politique révisée au

Recommandation du vérificateur	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
	Un conseil a révisé sa politique.	conseil est prévue en avril 2007.
<p>5. Pour s'assurer que les cadeaux visant à reconnaître les employés sont appropriés et justifiés, les conseils scolaires doivent mettre en place des politiques précises concernant l'utilisation de leurs fonds pour la reconnaissance des employés et les achats de cadeaux.</p>	<p>Trois conseils ont des lignes directrices pour la reconnaissance des employés et un quatrième en est à l'étape de l'élaboration. Ces lignes directrices ont été communiquées ou ont été passées en revue avec le personnel de gestion responsable des approbations et avec le personnel du service des finances. Le caractère approprié des dépenses est assujéti à un processus mensuel d'examen et d'approbation.</p> <p>Les trois conseils ont des lignes directrices, mais dans un cas des changements sont apportés aux lignes directrices existantes.</p>	<p>Dans le cas du conseil qui élabore des lignes directrices, celles-ci devraient être prêtes en mai 2007.</p> <p>Les lignes directrices révisées sont censées être présentées au conseil en avril 2007.</p>
<p>6. Pour s'assurer que les frais de repas et de déplacement sont appropriés, les conseils scolaires doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que les montants imputés soient raisonnables;</li> <li>• éviter de payer les dépenses personnelles;</li> <li>• interdire l'achat de certificats-voyage.</li> </ul>	<p>Tous les conseils ont des politiques pour s'assurer que les frais de repas et de déplacement sont appropriés. Dans certains cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les demandes de remboursement font d'abord l'objet d'un examen pour s'assurer qu'elles respectent la politique.</li> <li>• Des examens/vérifications ont lieu tous les ans pour surveiller la conformité.</li> </ul>	

Recommandation du vérificateur	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les exigences sont passées en revue avec le personnel de gestion responsable des approbations ainsi qu'avec le personnel du service des finances.</li> </ul> <p>Un conseil a instauré un nouvel outil de calcul du kilométrage pour s'assurer que les frais de kilométrage réclamés sont raisonnables.</p> <p>Tous les conseils s'étaient dotés de politiques, mais les politiques existantes avaient fait l'objet d'un examen ou faisaient l'objet d'un examen dans deux conseils pour déterminer s'il fallait apporter des changements pour renforcer la conformité. Dans un cas, des changements avaient été jugés nécessaires et ceux-ci ont été incorporés dans une politique révisée qui sera déposée.</p>	<p>Un conseil présentera sa politique révisée au conseil en avril 2007.</p>
<p>7. Pour limiter le risque que des dépenses inappropriées soient imputées aux cartes d'achat, les conseils scolaires doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>examiner le nombre de cartes d'achat remises au personnel;</li> </ul>	<p>Tous les conseils ont des procédures pour examiner les cartes d'achat émises. Par exemple, un rapport annuel fournit une liste des cartes qui n'ont pas été utilisées pendant l'année.</p>	<p>En permanence à compter de la fin de l'année scolaire, en juin 2007, l'administration d'un conseil entreprendra l'analyse de l'utilisation des cartes afin de réduire le nombre de cartes en circulation en se fondant sur la faible utilisation et les transactions peu importantes. La taille de l'école, le nombre de cartes par école/service et la capacité d'accéder à des</p>

Recommandation du vérificateur	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<ul style="list-style-type: none"><li>annuler les cartes inutiles.</li></ul>	Les cartes peu ou pas utilisées sont annulées. Dans deux conseils, les titulaires de carte sont informés de ces changements.	ressources seront pris en compte dans la décision.

